

|  |  |
| --- | --- |
| **Evaluación Exhaustiva Independiente del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición** | |
| **Informe de Progreso Provisional** | |
| **Mokoro Limited** | |
| *en asociación con* | |
| **Valid International** | **FEG Consulting** |

**viernes, 03 de octubre de 2014**

|  |
| --- |
| **Evaluación Exhaustiva Independiente del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición - Informe de Progreso Provisional**  Mokoro Ltd en asociación con Food Economy Group (FEG) Consulting y Valid International están llevando a cabo la evaluación. El equipo de evaluadores e investigadores está compuesto por Stephen Lister (líder del equipo), Stephanie Allan, Zoe Driscoll, Alta Fölscher, Chris Leather, Lilli Loveday, Mirella Mokbel Genequand, Robrecht Renard, Stephen Turner, y Muriel Visser. Philip Lister brinda apoyo adicional.  El panel de garantía de calidad interna está compuesto por Stephen Anderson y Alistair Hallam.  La Evaluación Exhaustiva Independiente fue encargada por el Grupo de Liderazgo del Movimiento SUN y supervisada por su Subgrupo de Visión (SV). Tres asesores de garantía de calidad, Julia Compton, Chris Gerrard y Eva Lithman, han sido designados para asistir al SV. La Fundación Bill y Melinda Gates está destinando fondos para la Evaluación Exhaustiva Independiente. El director de evaluación es Ruwan de Mel. |

Este informe debería citarse como:

Mokoro, 2014. *Evaluación Exhaustiva Independiente del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición: Informe de Progreso Provisional.* Oxford: Mokoro Ltd, viernes, 03 de octubre de 2014.

*El equipo de evaluación quiere agradecer a todas aquellas personas que han contribuido a su trabajo hasta el momento. Entre ellas se incluyen el Secretariado del Movimiento SUN, los entrevistados enumerados en el Anexo A, el director de evaluación y los asesores de garantía de calidad independientes. El equipo de evaluación sólo se responsabiliza de las opiniones expresadas en este informe y de cualquier error presente.*

**Índice**

[Resumen ejecutivo iv](#_Toc403293116)

[1. Antecedentes 1](#_Toc403293117)

[1. 1 Objetivos de la evaluación y calendario 1](#_Toc403293118)

[1. 2 Métodos y componentes de la EEI 3](#_Toc403293119)

[1. 3 Rol y estructura del Informe de Progreso Provisional (IPP) 8](#_Toc403293120)

[2. Progreso de la evaluación 9](#_Toc403293121)

[3. Observaciones preliminares y percepciones 12](#_Toc403293122)

[4. Evaluación provisional del SMS 16](#_Toc403293123)

[4.1 Antecedentes y metodología 16](#_Toc403293124)

[4.2 Acuerdos de gobernanza y gestión del Movimiento SUN y su evolución 18](#_Toc403293125)

[4.3 Evaluación del desempeño del SMS en sus áreas de resultados generales claves 22](#_Toc403293126)

[4.4 Conclusiones preliminares y repercusiones 45](#_Toc403293127)

[5. Recomendaciones provisionales y pasos a seguir 46](#_Toc403293128)

[Anexo A Progreso de la evaluación 48](#_Toc403293129)

[Anexo B Esquematización del trabajo realizado en comparación con los Indicadores de Actividad del SMS 54](#_Toc403293130)

[Anexo A Objetivos, fondos y beneficiarios del FFDS 68](#_Toc403293131)

[Anexo B Estructura y personal del SMS 71](#_Toc403293132)

[Anexo C Proceso de Visualización y Respuesta de Gestión a la EEI 74](#_Toc403293133)

[Anexo D Bibliografía 76](#_Toc403293134)

[Acrónimos 96](#_Toc403293135)

**Casillas**

[Casilla 1 Objetivos y alcance de la EEI de SUN 2](#_Toc403293238)

[Casilla 2 Usos y usuarios de la evaluación 2](#_Toc403293239)

[Casilla 3 Términos de referencia para el IPP 9](#_Toc403293240)

[Casilla 4 Alianza Sanitaria Internacional (IHP+) como un indicador 42](#_Toc403293241)

**Tablas**

[Tabla 1 Principales preguntas sobre la evaluación 6](#_Toc403293364)

[Tabla 2 Calendario de estudios de caso nacionales 8](#_Toc403293365)

[Tabla 3 Apoyo del SMS a las Redes y asuntos de amplio alcance 31](#_Toc403293366)

[Tabla 4 Contribuciones en efectivo1 al SMS 2011 – 2015 (USD) 36](#_Toc403293367)

[Tabla 5 Personal del SMS 2011 – 2015 39](#_Toc403293368)

[Tabla 6 Personal del SMS: equilibrio de género y nacionalidades 39](#_Toc403293369)

[Tabla 7 Comparación de los secretariados de la IHP+ y SUN 43](#_Toc403293370)

[Tabla 8 Clasificación de los Contratos de Personal del SMS 2011- 2015 44](#_Toc403293371)

[Tabla 9 Entrevistas realizadas 50](#_Toc403293372)

[Tabla 10 Entregas del FFDS 2012-2014 69](#_Toc403293373)

[Tabla 11 Beneficiarios del FFDS (enero de 2012–diciembre de 2014) 69](#_Toc403293374)

[Tabla 12 Personal del SMS 2011 – 2015 72](#_Toc403293375)

**Figuras**

[Figura 1 Teoría de Cambio global de la EEI de SUN: Esquema fundamental 5](#_Toc403293538)

[Figura 2 Cantidad de países en el Movimiento SUN 23](#_Toc403293539)

[Figura 3 Ingresos del SMS por país en el Movimiento, 2011–2014 (USD) 38](#_Toc403293540)

[Figura 4 Ingresos del SMS 2011 – 2015 39](#_Toc403293541)

[Figura 5 Composición de los gastos del SMS 2011 – 2015 39](#_Toc403293542)

[Figura 6 Gastos del SMS en personal administrativo y profesional 2011–2015 41](#_Toc403293543)

[Figura 7 Donantes del FFDS de SUN 2012 - 2015 70](#_Toc403293544)

[Figura 8 Estructura del SMS (a partir de junio de 2014) 73](#_Toc403293545)

[Figura 9 Desarrollo del Personal del SMS 2011 – 2015 74](#_Toc403293546)

## Resumen ejecutivo

Resumen

1. La estrategia actual y la hoja de ruta revisada del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición se prepararon en 2012 y previeron una evaluación exhaustiva para guiar el desarrollo del movimiento después de 2015. De acuerdo con esto, el Grupo de Liderazgo (GL) de SUN ha encargado un informe de la Evaluación Exhaustiva Independiente (EEI) para que forme parte de un ejercicio de "visualización" para esquematizar el rumbo futuro del Movimiento SUN.

Enfoque de la evaluación y calendario

1. Las evaluaciones exhaustivas de las asociaciones globales son reconocidas por el gran desafío que representan, por la complejidad de lo que se está evaluando, las diferentes perspectivas y las expectativas de los diferentes representantes, y, generalmente, la falta de evidencia concreta de los impactos finales[[1]](#footnote-1) cuando las evaluaciones se llevan a cabo relativamente al comienzo de una iniciativa que tiene como objetivo un cambio a largo plazo. Además, las evaluaciones exhaustivas no son un diagnóstico abstracto, sino que forman parte de un proceso de reflexión y elaboración de estrategias de la asociación. En cambio, esto significa que las evaluaciones exhaustivas dependen fuertemente de las entrevistas y que el proceso de evaluación es tan importante como el resultado. Esto se ve reflejado en la expectativa de los TOR de que "la EEI debe ayudar a fortalecer el sentimiento de unidad entre los representantes y hacer que SUN sea apto para su propósito y esté preparado para los futuros desafíos".
2. La metodología de la EEI se estableció en un Informe Inicial (II) completo que se envió dentro del mes a partir de la contratación. Se concentra en la teoría de cambio (TC) de SUN que proporciona un marco para la investigación y funciona como una herramienta de evaluación para identificar e investigar los vínculos claves en la lógica del Movimiento SUN. La TC se utiliza para desarrollar una matriz de evaluación completa que oriente la recopilación de evidencias en las que podrán basarse claramente los resultados, las conclusiones y las recomendaciones, y que proporcione una estructura para las consultas del equipo, tanto para la entrevista como para la revisión de documentos, y para ECN. Hasta ahora, la matriz de evaluación ha demostrado ser capaz de captar todos los problemas que han surgido.
3. Otros componentes claves incluirán análisis e investigaciones temáticas globales, ocho estudios de caso nacionales (ECN) durante septiembre y octubre (para Guatemala, Etiopía, Burkina Faso, Senegal, Mozambique, Tanzania, Indonesia y Bangladesh) y una encuesta global a principios de noviembre para analizar la relevancia de los resultados de los estudios de casos. La Reunión Global de SUN a mediados de noviembre ofrecerá la oportunidad de discutir los resultados emergentes y las opciones futuras, y el informe completo de la EEI se publicará y se completará durante diciembre.
4. La EEI debe adherirse a un calendario muy demandante porque su informe final formará parte del ejercicio de visualización sobre el futuro de SUN que comenzará en enero de 2015, y deberán tomarse las decisiones adecuadas sobre el futuro de SUN antes de que caduque el mandato actual a fines de 2015.

Rol del Informe de Progreso Provisional

1. El Informe de Progreso Provisional (IPP) tiene tres funciones:

* Proporcionar una actualización de la EEI para la reunión del Grupo de Liderazgo programada para el 22 de septiembre de 2014.
* Proporcionar una evaluación provisional del Secretariado del Movimiento SUN (SMS) para cumplir con los requisitos de responsabilidad de los donantes que han financiado las operaciones del SMS. (Esto fue una estipulación específica en los TOR.)
* Hacer un resumen de los resultados y las recomendaciones provisionales que surjan del trabajo de la EEI hasta el momento.

Progreso de la evaluación y alcance revisado del IPP

1. Desde la presentación del Informe Inicial, el equipo de la EEI ha continuado trabajando en la preparación de los estudios nacionales y en un análisis detallado de datos y documentos, y ha continuado con su programa de entrevistas. Se han realizado avances significativos, pero, como se anticipó, ha sido difícil ponerse en contacto con algunos entrevistados claves durante agosto.
2. El II reconoció que el IPP no debe ser demasiado ambicioso, pero prevé que, además de compartir percepciones preliminares, el IPP presentará "alternativas futuras" generales para SUN como una primera indicación de las opciones que la EEI deberá considerar. En el evento, esto demostró ser no viable, no solo debido a las brechas en nuestro programa de entrevistas, sino también porque nuestro análisis de la evidencia hasta el momento reveló un panorama de la nutrición que es más complejo de lo que previmos, mientras que se ha vuelto más evidente que aún una evaluación preliminar de SUN debe recurrir a la perspectiva nacional que se obtiene a partir de los estudios de caso nacionales. Podría ser perjudicial, y no simplemente distractor, comenzar a sugerir ideas sobre el futuro de SUN antes de contar con suficiente evidencia para estar seguros de nuestras bases. En consecuencia, el IPP presenta observaciones preliminares basadas en la evidencia recopilada hasta el momento y proporciona una evaluación provisional exhaustiva del SMS, pero no llega a ofrecer posibles "alternativas futuras" para el Movimiento SUN.

Observaciones preliminares y percepciones

1. Teniendo en cuenta las limitaciones de lo que se pude decir en esta etapa, el IPP ofrece algunas percepciones y observaciones preliminares que ayudarán a dar forma a los ECN y al resto de la evaluación. Las percepciones incluyen el ascenso ampliamente reconocido de la nutrición en la agenda internacional, siendo la rápida expansión de la membresía de los países miembros de SUN un indicador real. En el futuro, la capacidad de SUN de generar resultados a nivel nacional será crucial para su éxito y una línea crítica de consulta para los ECN de la EEI.
2. A medida que la nutrición recibe cada vez más atención a nivel internacional, su estructura se vuelve más compleja también, con varias iniciativas, coordinadas a mayor o menor escala, al mismo tiempo que SUN. Para poder obtener conclusiones sobre el nivel de relevancia y valor agregado del Movimiento SUN, la evaluación realizará una esquematización exhaustiva de este panorama de la nutrición. Al mismo tiempo, en este panorama en evolución, SUN ha demostrado dinamismo y una rápida transformación, que enfatiza hasta qué punto la EEI debe comprender y evaluar un objetivo móvil.
3. Las opiniones se refieren a cómo y con qué propósito SUN debe evolucionar en el futuro y el IPP destaca algunas de las posturas emergentes y puntos de debate. Estos incluyen las compensaciones aparentes entre la participación de todos los países y la demostración del impacto a escala en algunos países; el balance relativo de las intervenciones sensibles a la nutrición versus las intervenciones específicas sobre la nutrición; la responsabilidad de la movilización de recursos; y las tensiones continuas por el rol adecuado del sector privado en el Movimiento SUN. Y existe una gama de percepciones diferentes relacionadas con la pregunta básica "¿Qué es el Movimiento SUN? y por tanto cuáles deben ser sus objetivos prioritarios.
4. La evaluación a la fecha ha enfatizado la necesidad de abordar en más detalle y más sistemáticamente la historia y los desafíos de la planificación multisectorial de la nutrición a nivel nacional. El IPP destaca que al revisar la calidad y la utilidad de los planes nacionales de nutrición de SUN, deberán tenerse en cuenta su integración con otros marcos de política nacionales y los desafíos de la financiación, implementación y resultados de los planes de monitoreo. Los ECN deberán comparar los planes nacionales con los precursores del mismo país para comprender cómo lo que sucede a nivel nacional bajo el auspicio de SUN difiere de los esfuerzos inútiles del pasado.

Evaluación provisional del SMS

1. La evaluación provisional del SMS analiza en qué medida se adoptaron los acuerdo de gobernanza y gestión previstos en el Informe de Administración de 2011 y cómo evolucionaron la financiación y el personal del SMS. Ofrece una valoración inicial del desempeño del SMS a la fecha en comparación con tres áreas de resultados principales y lleva a cabo una evaluación preliminar para identificar si es posible que el SMS desempeñe un rol después de 2015.
2. La evaluación se basa en entrevistas en profundidad y análisis exhaustivos de datos y documentación. Sin embargo, en esta etapa, una evaluación no puede recurrir a una evaluación más amplia del desempeño de SUN en general y de la gobernanza y la gestión de SUN en particular, que se incluirán en el informe final. Los resultados que se presentan en esta etapa deben interpretarse teniendo en cuenta estas limitaciones significativas.
3. El Informe de Administración buscó alentar al secretariado de SUN para implementar la orientación proporcionada por el GL y para desempeñar un rol propiciador y catalítico. Destacó la necesidad proporcionar al secretariado los recursos adecuados, como una lección clave de un análisis de otras asociaciones globales. EL IPP registra el crecimiento de los recursos anuales para el SMS desde el año en que se publicó el estudio de Administración (2011). Desde entonces, hubo un aumento significativo de los recursos (de USD 1 017 900 en 2011 a USD 3 606 188 reales en 2013). Esto le ha permitido al SMS aumentar su personal junto con las recomendaciones del informe de Administración.
4. El incremento de personal le ha permitido al SMS brindar los aportes necesarios a los distintos elementos constitutivos del Movimiento SUN para apoyar los esfuerzos a nivel nacional. Las entrevistas y la documentación a la fecha le permiten al IPP concluir que el SMS ha proporcionado aportes oportunos y de alta calidad, y que el SMS se ha adaptado rápidamente a las nuevas necesidades. Por ejemplo, el SMS ha implementado rápidamente mecanismos para responder a los pedidos nacionales de apoyo técnico, vinculados con el nuevo trabajo en torno a las Comunidades de Práctica que han evolucionado considerablemente. El SMS también ha realizado aportes útiles a los esfuerzos de movilización de recursos, aunque en el informe final de la EEI se considerará en mayor detalle hasta qué punto los esfuerzos del SMS y del Movimiento SUN tuvieron como consecuencia el crecimiento de recursos para la nutrición.
5. Sin embargo, el futuro incierto del SMS (su mandato actual termina en 2015) es un obstáculo cada vez mayor. Concretamente, la evaluación encontró evidencias de que la dependencia de los contratos a corto plazo está afectando la capacidad del SMS de reclutar y contratar personal de la talla necesaria.

Recomendaciones provisionales y pasos a seguir

1. Aunque el IPP estuvo a punto de delinear las posibles opciones para el futuro de SUN, todavía es importante alentar los debates y las reacciones a las posibles opciones con anticipación a nuestro informe final. Por lo tanto, proponemos preparar un documento de trabajo breve sobre el posible futuro de SUN con antelación a la Reunión Global. Además, tendrá la ventaja de recurrir a los resultados emergentes de los ECN. Tenemos pensado preparar el documento a fines de octubre para que también pueda informar sobre la Encuesta Global que estaremos realizando a principios de noviembre.**[[2]](#footnote-2)** La Reunión Global, que se celebrará entre el 16 y el 18 de noviembre, reunirá a un gran número de representantes de SUN y, entre otros, ofrecerá una excelente oportunidad para que el equipo de la EEI se comprometa con ellos; estamos analizando con el SMS cuál es la mejor forma de incorporar los debates relacionados con la EEI en el programa de la Reunión Global.
2. Mientras tanto, a la luz de nuestras observaciones iniciales y de nuestra evaluación provisional del SMS, le recomendamos al GL/SV que adopten medidas tempranas para garantizar la continuidad del SMS. Como se mencionó anteriormente, el SMS ya está limitado por la incertidumbre de su futuro y esto podría poner en riesgo la disminución de uno de los recursos principales del Movimiento SUN.
3. La Evaluación Exhaustiva Independiente, y en especial su informe final a fines de diciembre de 2014, proporcionarán la base para un ejercicio de "visualización" para esquematizar el futuro de SUN. El Grupo de Liderazgo analizó la tarea de visualización y el cronograma relacionado en la reunión reciente. Se reconoció que, según comunica el informe final de la EEI, se debe proporcionar orientación sobre el rumbo futuro del Movimiento SUN en la próxima reunión del Grupo de Liderazgo que se celebrará en abril de 2015. Esto permitirá tomar decisiones sobre el futuro de SUN antes de que finalice su mandato actual a fines de 2015. Por eso, el Grupo de Liderazgo ha acordado que entre enero y abril de 2015 se considerarán en más detalle las recomendaciones y opciones que surjan de la evaluación, incluyendo la búsqueda de comentarios sobre los resultados de los países miembros de SUN y la gestión, el liderazgo y los grupos de representantes del Movimiento. Esto le permitirá al Grupo de Liderazgo proporcionar orientaciones informadas sobre la estructura futura del Movimiento para después de 2015 en la reunión que se llevará a cabo en abril de 2015. El Subgrupo de Visión, nombrado por el Grupo de Liderazgo, supervisará este proceso.

## Antecedentes

1. Objetivos de la evaluación y calendario
2. La estrategia actual y la hoja de ruta revisada del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición se prepararon en 2012 y previeron una evaluación exhaustiva para guiar el desarrollo del movimiento después de 2012 (SMS 2012s, SMS 2012q). De acuerdo con esto, el Grupo de Liderazgo de SUN ha encargado una Evaluación Exhaustiva Independiente (EEI) para ser presentada a finales de 2014 y formar parte de un posterior ejercicio de "visualización" para esquematizar el rumbo futuro del Movimiento SUN.
3. La evaluación será sumativa (para analizar los procesos pasados y actuales y las actividades del Movimiento) y formativa (para presentar resultados, conclusiones y recomendaciones específicas que le permitan al GL y a todos los representantes delinear los planes futuros). Los objetivos y los usos previstos de la evaluación están resumidos en Casilla 1 y Casilla 2. El Subgrupo de Visión (SV) del Grupo de Liderazgo ha sido el responsable de encargar la evaluación y actúa como grupo de referencia. Un panel independiente de Asesores de Garantía de Calidad (AGC) ayuda a garantizar la independencia así como también la calidad de la evaluación.
4. Las fechas claves en el calendario de la evaluación incluyen:

* Presentación del **Informe Inicial** final (Mokoro 2014b): 5 de agosto
* Presentación del borrador del **Informe de Progreso Provisional**: 8 de septiembre
* Ocho Estudios de Caso Nacionales (ECN): escalonados entre el 8 de septiembre y el 24 de octubre
* Encuesta Global: principios de noviembre
* Reunión Global de SUN, Roma: 16–18 de noviembre (ligada a la Segunda Conferencia Internacional sobre Nutrición (CIN2), Roma: 19–21 de noviembre)
* Presentación del borrador del informe final de la evaluación ante el SV: 15 de diciembre
* Presentación del **Informe Final de la Evaluación**: 31 de diciembre
* El ejercicio de visualización de SUN comienza: enero de 2015
* Publicación de la **Nota sobre los Enfoques y Métodos** del Equipo de evaluación: enero de 2015

1. La EEI debe adherirse a un calendario demandante porque su informe final formará parte del ejercicio de visualización sobre el futuro de SUN que comenzará en enero de 2015, y deberán tomarse las decisiones adecuadas sobre el futuro de SUN antes de que caduque el mandato actual a fines de 2015.
2. Objetivos y alcance de la EEI de SUN

|  |
| --- |
| El objetivo principal de la Evaluación Exhaustiva Independiente (EEI) es informar al Ejercicio de Visualización del Grupo de Liderazgo sobre el futuro del Movimiento SUN. Para hacerlo, se espera que la evaluación analice los procesos pasados y actuales y las actividades del Movimiento y presente los resultados, conclusiones y recomendaciones específicas que le permitan al Grupo de Liderazgo y a todos los representantes delinear los planes futuros. De esta manera, la EEI debe ayudar a fortalecer el sentimiento de unidad entre los representantes y hacer que SUN sea apto para su propósito y esté preparado para los futuros desafíos.  En función del alcance, la EEI tendrá en cuenta todos los aspectos de SUN: su estructura institucional, objetivos, modelos de trabajo, procesos de decisión, rol en la estructura más amplia de desarrollo internacional, relevancia, valor agregado, eficacia y efectividad. Pondrá su atención en qué tan efectivo ha sido SUN en el cumplimiento de sus objetivos, relacionados con acelerar la reducción de la desnutrición, y propondrá opciones para la evolución del Movimiento SUN a fin de desarrollar las fortalezas y abordar los puntos débiles. Proporcionará una evaluación independiente de lo que SUN ha logrado y está logrando, la eficacia y efectividad de sus diferentes partes (su gobierno, redes y secretariado), su funcionamiento actual y en la medida de lo viable, su contribución a nivel nacional, regional y global. Analizará hasta qué punto SUN está ayudando a los gobiernos nacionales, y otros representantes, a contribuir a las transformaciones del modo en que se está abordando la nutrición. Y evaluará el rol de SUN en prestar más atención al empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género, y acelerar los enfoques sensibles a la nutrición en agricultura, atención médica, agua y saneamiento y otros sectores. |
| *Fuente: adaptado de* TOR (Bezanson et al. 2014), ¶7, 13, 14. |

1. Usos y usuarios de la evaluación

|  |
| --- |
| Por lo tanto, se espera que, mediante el análisis de los procesos y actividades anteriores y actuales, la evaluación presente resultados, conclusiones y recomendaciones específicas que le permitan al Grupo de Liderazgo y a todos los representantes delinear los planes futuros del Movimiento SUN. Por consiguiente, la evaluación debe considerarse un hito para SUN y para la nutrición, ya que refuerza el potencial de SUN para cumplir con los objetivos globales para los que fue creado. Ese objetivo implica ayudar a los países miembros de SUN, que son el núcleo del Movimiento SUN, a acelerar y maximizar el progreso hacia la eliminación del azote de la desnutrición. La EEI debe ayudar a fortalecer el sentimiento de unidad entre los representantes para lograr ese objetivo y ayudar a que SUN esté a la altura de los próximos desafíos. |
| *Fuente:* TOR (Bezanson et al. 2014) ¶14. |

1. Métodos y componentes de la EEI

Resumen

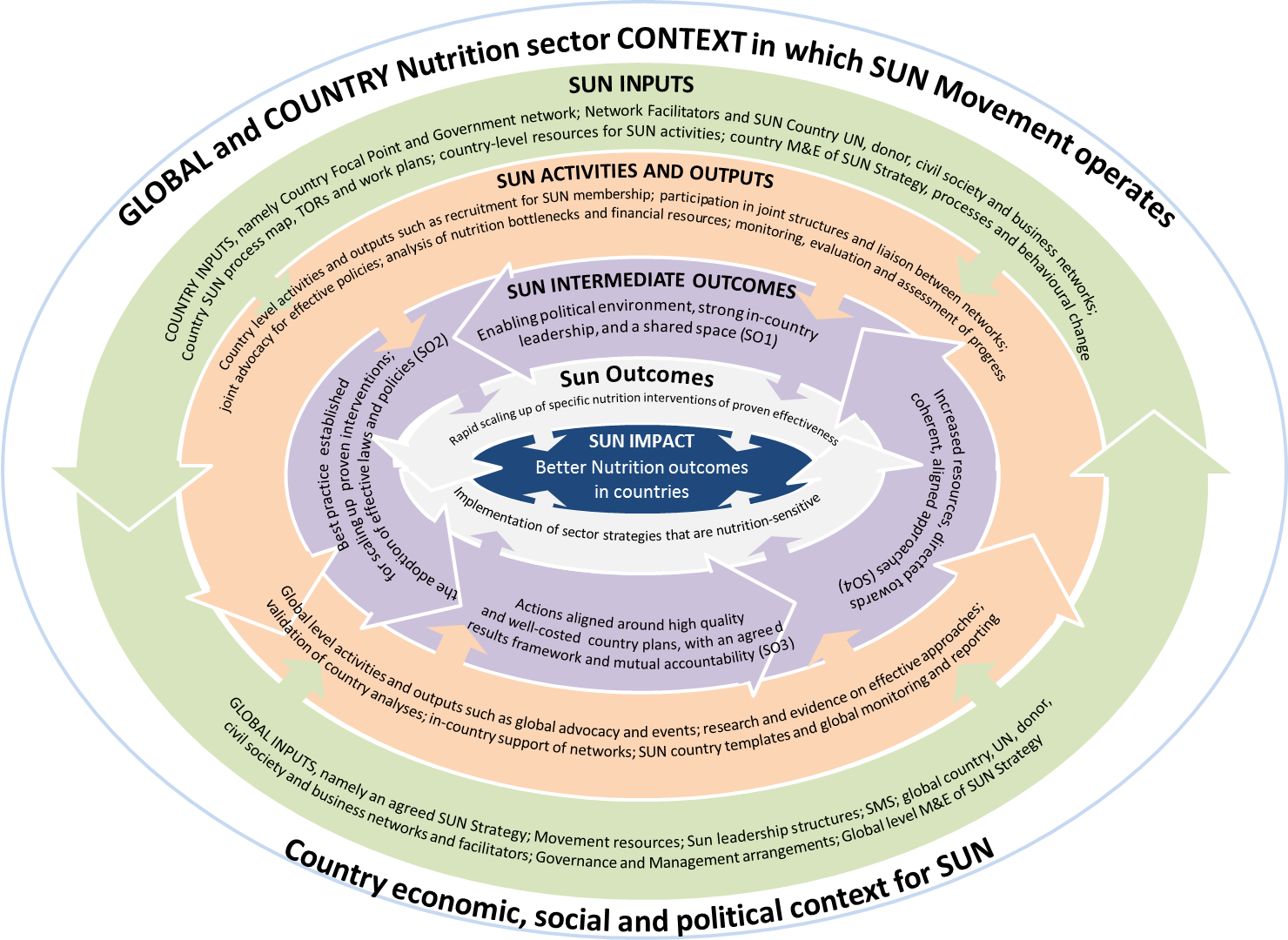
1. Se elaboró un Informe Inicial (II) durante julio (Mokoro 2014b). El II incluye una descripción detallada de los orígenes y la configuración actual del Movimiento SUN y también describe por completo la metodología y el plan de trabajo para llevar a cabo la evaluación.
2. Las evaluaciones exhaustivas de las asociaciones globales son reconocidas por el gran desafío que representan, por la complejidad de lo que se está evaluando, las diferentes perspectivas y las expectativas de los diferentes representantes, y, generalmente, la falta de evidencia concreta de los impactos finales[[3]](#footnote-3) cuando las evaluaciones se llevan a cabo relativamente al comienzo de una iniciativa que tiene como objetivo un cambio a largo plazo. Además, las evaluaciones exhaustivas no son un diagnóstico abstracto, sino que forman parte de un proceso de reflexión y elaboración de estrategias de la asociación. En cambio, esto significa que las evaluaciones exhaustivas dependen fuertemente de las entrevistas y que el proceso de evaluación es tan importante como el resultado. Esto se ve reflejado en la expectativa de los TOR de que "la EEI debe ayudar a fortalecer el sentimiento de unidad entre los representantes y hacer que SUN sea apto para su propósito y esté preparado para los futuros desafíos" (se menciona en Casilla 2).
3. El II reconoce que es fundamental una consulta a fondo con los representantes para la evaluación. La aclaración de la *teoría de cambio (*TC) del Movimiento SUN es una parte central de la metodología de evaluación y se utiliza para desarrollar una matriz de evaluación completa que orienta la recopilación de evidencia sobre la que se podrán basar los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. La EEI tiene como objetivo hacer uso, en la medida de lo posible, de datos existentes, estudios e informes (incluyendo por ejemplo el material que se está reuniendo para el primer Informe Global de Nutrición (IGN)). Los datos primarios principales serán las entrevistas con una selección de representantes lo más amplia posible, a partir de un análisis completo de representantes que se expone en el II. En el centro de la investigación se encuentran ocho estudios de caso nacionales (dado que es fundamental comprender la influencia de SUN a nivel nacional) que estarán respaldados por una encuesta global para analizar la relevancia de los resultados de los estudios de caso.
4. El sitio web de SUN proporcionará actualizaciones regulares sobre la evaluación. El equipo de evaluación recibe las estrategias de cualquier representante que desee presentar evidencias; y la Reunión Global del Movimiento SUN en noviembre se utilizará como otra oportunidad de consulta sobre resultados emergentes.

Teoría de cambio

1. El equipo de evaluación ha usado los elementos de la teoría de cambio presentes en la Estrategia de SUN para el período 2012–2015 (SMS 2012s), la Hoja de Ruta revisada del Movimiento SUN (SMS 2012y) y el Marco de Monitoreo y Evaluación de SUN (SMS 2013a), y también ha usado un análisis de la bibliografía y las entrevistas con los creadores de SUN para desarrollar una teoría de cambio de alto nivel para guiar la evaluación.
2. Esta teoría de cambio tiene como propósito:

* como guía de alto nivel, reflejar (y después comprobar) nuestro entendimiento del razonamiento sobre el que se basa el Movimiento SUN; y
* como herramienta de evaluación, identificar e investigar los vínculos claves en la lógica que representa la teoría de cambio, en lo que respecta a los vínculos internos causales/contribuyentes que sugiere y las suposiciones claves que presenta.

1. Figura 1 ofrece un resumen de la teoría de cambio global. El razonamiento completo de trasfondo se expone en el Anexo E del Informe Inicial que también presenta esquemas detallados que describen las suposiciones, los vínculos desde el nivel global al nivel nacional, y desde los aportes hasta los resultados. La TC respalda la matriz de evaluación que se analiza a continuación.
2. Dadas las características del Movimiento SUN, como conjunto de redes interdependientes, es posible reconocer numerosas subteorías de cambio, que respaldan esta teoría. El II ha identificado algunas subteorías, que están reflejadas en algunas de las suposiciones de la TC detallada. En la medida de los posibles, la evaluación identificará tales subteorías y verificará su consistencia con la TC global.
3. Teoría de Cambio global de la EEI de SUN: Esquema fundamental



Preguntas y subpreguntas principales de la evaluación

1. La TC se ha utilizado para desarrollar una matriz de evaluación completa para orientar la evaluación. La matriz completa compone el Anexo G del II y tiene en cuenta todas las preguntas específicas planteadas en los TOR. Tabla 1 resume la secuencia de las principales preguntas y subpreguntas sobre la evaluación. La matriz de evaluación aborda las preguntas globales y específicas del país, y también servirá como orientación para los estudios de casos nacionales.
2. Principales preguntas sobre la evaluación

|  |
| --- |
| 1. **¿El Movimiento SUN ha abordado las cuestiones correctas?** |
| * 1. ¿En qué medida los objetivos del Movimiento SUN coinciden con las necesidades, prioridades y estrategias de los países beneficiarios?   2. ¿El Movimiento SUN ha llenado una brecha en la estructura nacional e internacional para abordar la desnutrición?   3. ¿Contribuyeron las estrategias de SUN a un mayor enfoque sobre los problemas de género relacionados con la nutrición y los de igualdad de género?   4. ¿Logró el enfoque del Movimiento SUN un balance justo entre las medidas a nivel nacional y global? |
| 1. **¿Se puede decir que el Movimiento SUN ha seguido una estrategia clara, consistente y comprensible para todos?** |
| 1. ¿Son claros en todos los niveles los objetivos, las prioridades y las estrategias del Movimiento SUN? 2. ¿Han reflejado de forma apropiada sus objetivos, prioridades y estrategias los principales aportes, actividades y resultados del Movimiento SUN? 3. ¿Cómo busca SUN integrar la consciencia de género a través de sus actividades, las específicas sobre nutrición y las sensibles a la nutrición? |
| 1. **¿Cuáles han sido los resultados de los esfuerzos de SUN?** |
| 1. ¿En qué medida ha contribuido SUN al cambio de actitudes y procedimientos, creando y posibilitando así un entorno para el fomento de la nutrición? 2. ¿En qué medida SUN produjo un cambio de políticas y de compromisos de los recursos? 3. ¿Estos cambios están fomentando la nutrición? 4. ¿Existen conexiones plausibles entre los resultados generales a los que SUN ha contribuido y los impactos a medio y largo plazo de los beneficiarios previstos? |
| 1. **¿A qué se deben estos resultados (o la falta de ellos)?** |
| *Gobernanza y gestión*   1. ¿Qué tan eficaces han sido los acuerdos de gobernanza y gestión de SUN? |
| *Rendimiento*   1. Con respecto a sus propias actividades, ¿el Movimiento SUN ha utilizado de manera eficiente sus recursos? 2. ¿Han sido razonables los costos de operación de SUN? 3. ¿Las soluciones de promoción para la nutrición de SUN han tenido en cuenta las consideraciones de eficacia? (por ejemplo, en el balance entre las opciones específicas de nutrición y sensibles a la nutrición) 4. ¿Ha logrado SUN un equilibrio correcto entre el trabajo a nivel global y la atención a los países, entre ser inclusivo (número de países involucrados) y efectivo al brindar un apoyo firme a los países? |
| *Coherencia*   1. ¿Han logrado las diferentes actividades que componen el Movimiento SUN reforzarse entre sí (llegando a ser más que la suma de sus partes)? 2. ¿Qué tan bien han complementado las actividades de SUN otras iniciativas a nivel nacional y global? |
| *Contexto*   1. ¿Qué factores contextuales (previstos o no previstos) han afectado de forma positiva o negativa el logro de los objetivos de SUN? |
| *Monitoreo, aprendizaje y adaptación*   1. ¿Cuánto ha aprendido SUN de la experiencia y ha modificado en consecuencia? |
| 1. **¿Qué tan sostenible es el Movimiento SUN?** |
| 1. ¿Existen posibilidades de que los resultados obtenidos de SUN sean duraderos? 2. ¿Hasta qué punto está contribuyendo SUN al desarrollo de los sistemas (ayudando a desarrollar la política nacional adecuada y la estructura institucional para obtener resultados nutricionales sostenibles a medio y largo plazo)? 3. ¿Es el Movimiento SUN sostenible por sí mismo? |
| 1. **¿Cómo debería evolucionar el Movimiento SUN a corto, mediano y largo plazo?** |
| *Todas las subpreguntas en esta PE son formativas. Las preguntas concretas se perfeccionarán a partir de la evidencia emergente a medida que avance la evaluación. La EEI de SUN se basará en sus resultados acumulativos (anterior) para presentar alternativas y vinculará sus recomendaciones a los principios de efectividad de la ayuda y efectividad del desarrollo, con referencia a las experiencias de asociaciones análogas.* |
| 1. ¿Es probable que el Movimiento SUN continúe? De ser así, ¿qué aspectos/componentes seguirán siendo pertinentes y durante cuánto tiempo? 2. ¿Cuáles son las opciones estratégicas relevantes del Movimiento SUN a corto, mediano y largo plazo? 3. ¿Cuáles son las implicancias correspondientes para los acuerdos de gobernanza y gestión de SUN? |

Estudios de casos nacionales

1. Los estudios de caso nacionales (ECN) son fundamentales:

La evaluación se concentrará en los países miembros de SUN y el valor agregado del Movimiento más allá de los logros individuales de cada país. (TOR – Bezanson et al. 2014, ¶19)

1. El II identifica una muestra equilibrada de los países miembros de SUN para los estudios de caso nacionales. El fundamento para la selección se encuentra en el Anexo K del Informe Inicial y las líneas directrices para los ECN se encuentran en el Anexo L del Informe Inicial.
2. Todos los países propuestos para el estudio de caso han aceptado participar y las visitas a los países están programadas de la siguiente manera:
3. Calendario de estudios de caso nacionales

| **País** | **semana de…** | **evaluador principal** |
| --- | --- | --- |
| 1. Guatemala | 8 de septiembre | Muriel Visser |
| 1. Etiopía | 15 de septiembre | Stephen Lister |
| 1. Burkina Faso | 15 de septiembre | Mirella Mokbel Genequand |
| 1. Mozambique | 22 de septiembre | Muriel Visser |
| 1. Senegal | 22 de septiembre | Robrecht Renard |
| 1. Tanzania | 6 de octubre | Alta Fölscher |
| 1. Indonesia | 13 de octubre | Stephen Turner |
| 1. Bangladesh | 20 de octubre | Stephen Turner |

1. Rol y estructura del Informe de Progreso Provisional (IPP)
2. Casilla  3 muestra cómo se describe este IPP en los Términos de Referencia de la evaluación. Su calendario está relacionado con el programa de reuniones semestrales del Grupo de Liderazgo, y el IPP tiene tres funciones:

* Proporcionar una actualización de la EEI para la reunión del Grupo de Liderazgo programada para el 22 de septiembre de 2014.
* Proporcionar una evaluación provisional del Secretariado del Movimiento SUN (SMS) para cumplir con los requisitos de responsabilidad de los donantes que han financiado las operaciones del SMS. (Esto fue una estipulación específica en los TOR.)
* Hacer un resumen de los resultados y las recomendaciones provisionales que surjan del trabajo de la EEI hasta el momento.

1. Términos de referencia para el IPP

|  |
| --- |
| La descripción del IPP se encuentra en los TOR como se indica a continuación:  Un **informe de progreso provisional** que se enviará al SV a comienzos de septiembre, para que puedan informarle al Grupo de Liderazgo sobre el estado de la evaluación y cualquier asunto importante para la reunión que tendrá lugar a mediados de septiembre. El informe provisional describe los hallazgos más importantes hasta la fecha, las hipótesis y las opciones para explorar recomendaciones generales sobre la evolución del Movimiento SUN. La sección del informe provisional que evalúa el trabajo del Secretariado incluirá, junto con una nota de explicación por separado para los donantes pertinentes, material suficiente como para cumplir con las obligaciones contractuales del Secretariado ante estos donantes. Se da por entendido que cualquier recomendación u opción en el informe provisional sobre futuros cambios en el Secretariado puede estar sujeta a un análisis adicional y a las conclusiones del informe final. En este momento, el SV también le recomendará al Grupo de Liderazgo el proceso de planificación de la revisión de la visión, para la cual los resultados y las recomendaciones de la evaluación resultarán un componente principal. |
| *Fuente*: TOR (Bezanson et al. 2014) |

1. Los Asesores de Garantía de Calidad y el SV han revisado sucesivamente los borradores de este IPP. Se examinó el 11 de septiembre de 2014 en las reuniones telefónicas del SV y de los donantes que ofrecen apoyo al SMS. Esta versión muestra algunos de los comentarios recibidos.[[4]](#footnote-4)
2. El resto de este IPP está organizado de la siguiente manera:

* La Sección 2 informa sobre el progreso de la evaluación a la fecha.
* La Sección 3 informa sobre algunas observaciones preliminares y percepciones a partir de las evidencias reunidas hasta el momento.
* La Sección 4 proporciona nuestra evaluación provisional del SMS.
* La Sección 5 analiza los siguientes pasos.
* El IPP está respaldado por bibliografía y otros anexos que refuerzan la evaluación provisional del SMS.

## Progreso de la evaluación

Actividades de evaluación realizadas

1. El calendario de la evaluación es muy exigente. El IPP se elaboró dentro de las cuatro semanas posteriores a la finalización del Informe Inicial y no ha sido posible desarrollar el análisis tanto como lo previó el II. En el Anexo Ase presenta un resumen de las actividades a la fecha y una lista de entrevistas realizadas. Las actividades de evaluación claves hasta ahora incluyen:
2. Visita inicial a Ginebra (23–25 de junio): El líder del equipo junto con otros tres miembros del equipo viajaron a Ginebra para una serie de reuniones de tres días con el Secretariado de SUN como una oportunidad para conocer la historia, la estructura y las operaciones del Movimiento SUN.
3. Nombramiento del Director de Evaluación (junio): Siguiendo las recomendaciones del panel de AGC, se contrató un Director de Evaluación para supervisar la evaluación y facilitar la comunicación entre el equipo de evaluación y los representantes relevantes. Este rol ha demostrado ser muy útil.
4. Elaboración / revisión del documento (junio – en curso): Se han recopilado documentos claves y se han archivado sistemáticamente en una carpeta de Dropbox del equipo. Vale la pena destacar que el Equipo de Evaluación ha recibido un excelente apoyo del SMS al proporcionar la información solicitada, incluso ayuda para elaborar los borradores iniciales del Informe de Progreso Anual de SUN (SMS 2014) y el informe descriptivo del SMS (SMS 2014).
5. Taller de equipo en Oxford (8–10 de julio): Todos los miembros del equipo principal se reunieron en la oficina central de Mokoro para un taller de tres días de duración que se concentra en garantizar una mejor comprensión de SUN y de los requisitos de la EEI de SUN, discutir la metodología de evaluación y planificar las etapas futuras de trabajo. El Director de evaluación también participó.
6. Entrevistas iniciales (junio y julio): Concentrándose, en primer lugar, en los individuos claves de las Redes de SUN y en el Subgrupo de Visión, estas entrevistas tuvieron como fin proporcionar más contexto y perspectivas sobre el Movimiento SUN, además de conocimientos de la EEI de SUN.
7. Presentación del Informe Inicial (borrador final 5 de agosto): presentación de una metodología clara y un plan de trabajo para la evaluación.
8. Otras entrevistas (julio–septiembre): se realizaron entrevistas con representantes adicionales y segundas entrevistas con gente que fue contactada durante la etapa inicial, que se concentraron en la gobernanza de SUN y en las redes globales. Sin embargo, como se esperaba, agosto en un mes difícil para contar algo de tiempo de los representantes y, por lo tanto, a pesar del buen alcance de los miembros del SV, todavía existe un número de entrevistados claves del Grupo de Liderazgo y de la red con los que hay que conversar. En consecuencia, en este IPP hemos tratado de no sacar conclusiones prematuras.
9. Análisis global: los miembros del equipo llevaron a cabo un análisis preliminar a nivel global de los problemas incluyendo: seguimiento financiero y flujos de ayuda, redes globales (país, donante, ONU, sociedad civil, empresas), asociaciones globales, conflicto de intereses, sistemas de M&E del Movimiento, eficiencia y FFDS. El equipo de ha beneficiado de la colaboración con los autores del próximo Informe Global de Nutrición, quienes han compartido un primer borrador. Este análisis temático continúa y ha brindado información sobre la preparación del equipo para los ECN.
10. Preparación de los Estudios de caso nacionales: Como se señaló, todos los países seleccionados aceptaron presentar estudios de caso. Dado que las visitas a los países comenzarían inmediatamente después de la finalización del II, el equipo priorizó la elaboración de modelos comunes para los documentos y materiales preliminares (incluyendo expedientes de los países y documentos de debate, y presentaciones introductorias y de información), y la colaboración con los puntos focales y otros representantes para redactar los programas de misión. El SMS ha colaborado con las presentaciones iniciales y con la traducción de documentos claves (incluyendo el II,**[[5]](#footnote-5)** los TOR y las líneas directrices para los Estudios de caso nacionales).
11. La principal eventualidad inesperada ha sido el paso del coordinador de SUN a la función de Coordinador Superior del Sistema de las Naciones Unidas de Respuesta al Virus del Ébola en agosto. Tom Arnold, Director General del Instituto de Asuntos Internacionales y Europeos, Irlanda, y miembro del Grupo de Liderazgo, se desempeñará temporalmente como coordinador del Movimiento SUN durante seis meses, a tiempo parcial. Esto no afecta directamente la evaluación, pero le da un enfoque más agudo a los asuntos de gobernanza y gestión de SUN.

Alcance del IPP

1. El Informe Inicial reconoció la necesidad de no ser demasiado ambicioso con respecto al IPP. Además del poco tiempo disponible entre el II y el IPP, el II señaló que los informes de datos globales claves, incluyendo los informes de progreso anual de SUN y la primera edición del Informe Global de Nutrición, estarán en proceso de preparación mientras se termina el II. Sin embargo, el II previó que, además de compartir percepciones preliminares, el IPP no debería presentar "alternativas futuras" generales para SUN como una primera indicación de las opciones que la EEI deberá tener en cuenta.
2. En el evento, este alcance restringido del IPP ha demostrado ser muy ambicioso. Como se mencionó anteriormente, todavía existen brechas considerables en las entrevistas que debemos realizar. Y, como se trata en la siguiente sección, nuestro análisis de la evidencia hasta el momento reveló un panorama de la nutrición que es más complejo de lo que previmos, mientras que se ha vuelto más evidente que aún una evaluación preliminar de SUN debe recurrir a la perspectiva nacional que se obtiene a partir de los estudios de caso nacionales. Podría ser perjudicial, y no simplemente distractor, comenzar a sugerir ideas sobre el futuro de SUN antes de contar con suficiente evidencia para estar seguros de nuestras bases.
3. Sin embargo, el trabajo que ya hemos realizado nos ha ayudado a agudizar nuestro enfoque sobre cuáles podrían ser los problemas fundamentales de la evaluación. Presentaremos nuestras observaciones iniciales en la próxima sección. En la Sección 4 (que es la sección más larga del informe) presentamos la evaluación provisional solicitada por el SMS. Por último, la Sección 5 incluye propuestas para vincular la presentación de opciones estratégicas alternativas para el Movimiento SUN con la encuesta global de la EEI y con la oportunidad de debate y análisis que ofrecerá la Reunión Global.

## Observaciones preliminares y percepciones

Resumen

1. Con excepción de nuestra evaluación preliminar del SMS, que se analizará en la próxima sección, todavía no hemos reunido y triangulado suficiente evidencia para ofrecer conclusiones sólidas sobre el desempeño de SUN. Sin embargo, esta sección presenta algunas percepciones que nos ayudarán a enfocar nuestro trabajo continuo, tanto en los estudios nacionales como a nivel global.

Utilidad de la teoría de cambio y del marco de evaluación

1. La TC y la Matriz de Evaluación están funcionando bien como un marco para la investigación. Esto no significa que todos los entrevistados tengan las mismas percepciones de lo que SUN está intentando o debería intentar hacer, pero la TC fundamental proporciona un buen punto de referencia para la investigación. De manera similar, la matriz de evaluación se está utilizando para estructurar la investigación del equipo, tanto para las entrevistas y la revisión de documentos como para los ECN. No hemos identificado asuntos claves que la matriz de evaluación no haya captado, aunque, como el resto de esta sección indica, nuestro conocimiento sobre qué preguntas son más importantes (o más difíciles) está tomando forma con nuestras investigaciones continuas.

Fortalezas de SUN e interrogantes; los efectos a nivel nacional son fundamentales

1. Bajo este encabezado observamos:
2. Amplio reconocimiento del protagonismo sin precedentes que ha obtenido la nutrición en la agenda internacional y de la contribución significativa de SUN para generar atención internacional en la nutrición.
3. La inesperada y rápida expansión de la membresía de los países miembros de SUN (que se muestra en la Figura 2) es un indicador del éxito de SUN en atraer la atención a la nutrición a nivel nacional y global.
4. Además, existe un amplio acuerdo sobre el hecho de que el éxito definitivo de SUN depende de marcar la diferencia a nivel nacional. La TC de SUN (que se resume en sus cuatro Objetivos Estratégicos) prevé que las mejoras en la gobernanza de la nutrición llevarán a implementar medidas que tendrán como consecuencia mejores resultados de nutrición[[6]](#footnote-6). Existen opiniones divididas sobre si SUN está realmente generando cambios duraderos en la gobernanza de la nutrición (algunos se muestran escépticos ante la solidez de los reclamos hechos por el sistema de M&E de SUN); sin embargo, tanto los entusiastas como los escépticos ante el último punto están de acuerdo en que la prueba decisiva será demostrar la conexión entre una mejor gobernanza de la nutrición y mejores resultados de nutrición.
5. De ello se desprende que la evaluación de la EEI de los efectos de SUN en los estudios de caso nacionales será crucial. Incluirá la evaluación de los efectos ya comprobados y de otros posibles efectos junto con la teoría de cambio.

Dinamismo y complejidad de la estructura de nutrición

1. El II señala que el Movimiento SUN ha evolucionado rápidamente (y crecido); por ejemplo, el desarrollo de las Comunidades de Práctica (CdP) comenzó este año, todavía todas las redes están implementando estructuras y las relaciones entre las redes y con el SMS todavía están en la etapa de desarrollo. Nuestra investigación hasta ahora vuelve a enfatizar en qué medida estamos evaluando algo que todavía está desarrollándose rápidamente.
2. La complejidad y el dinamismo de la estructura de la nutrición también es mucho mayor de lo que previmos. Por fuera, se han llevado a cabo muchas iniciativas coordinadas en mayor o menor medida con el Movimiento SUN; por ejemplo, la Cumbre N4G, Alimentar el Futuro, asociación de los 1000 días, movimientos de varios organismos (por ejemplo, USAID, Alemania y la UE) y varios foros (por ejemplo, CSA) para adoptar estrategias de nutrición o para lograr que sus estrategias sean más sensibles a la nutrición.[[7]](#footnote-7) Para llegar a conclusiones sólidas sobre el grado de relevancia y valor agregado de SUN necesitaremos completar una esquematización del panorama de nutrición más minuciosa (a nivel global y en países que realizan estudios de caso) de la que hemos podido completar hasta ahora. Esto no supondrá una evaluación de todos los habitantes del panorama, pero la EEI necesita elaborar una descripción clara del lugar que ocupa SUN. (También es cuestión de evaluar en qué medida SUN le ha dado forma al panorama en el que habita).

Algunas líneas de debate actuales y discrepancias

1. Existen líneas de debate actuales y discrepancias que afectan las percepciones sobre qué ha logrado el Movimiento SUN hasta ahora y qué necesita hacer en el futuro. Entre los ejemplos significativos se incluyen:
2. Inclusión versus demostración del impacto a escala. Este es un debate muy matizado. Unos pocos espectadores cercanos a los que hemos entrevistado piensan que hubiera sido correcto, o aún posible, limitar la membresía de SUN; sin embargo, persiste la preocupación de que haya compensaciones entre tratar de apoyar a cada país miembro de SUN y alcanzar resultados visibles que cambien las reglas del juego; en consecuencia, hay defensores que concentran algunos recursos importantes en un grupo más pequeño de países para demostrar la capacidad de lograr un impacto a gran escala.
3. Esto se vincula a otros matices de prioridades relativas para las intervenciones sensibles a la nutrición y específicas de nutrición. Por ejemplo, existe una opinión generalizada sobre los hallazgos de The Lancet que indican que la implementación de intervenciones específicas sobre la nutrición que ha identificado sólo podrían reducir el retraso en el crecimiento un 20 %; sin embargo, algunos abogan por priorizar las intervenciones específicas sobre la nutrición, mientras buscan descubrir o demostrar que las estrategias sensibles a la nutrición pueden abordar de forma efectiva el otro 80 % del problema.
4. Tensiones constantes sobre el rol de la financiación adicional (externa) en la propuesta de SUN. En especial, los donantes no han generado expectativas indebidas; sin embargo, existen fuertes señales de que se han generado tales expectativas. La EEI, especialmente en los estudios nacionales, deberá prestar suma atención a la movilización de finanzas (nacionales y externas) y hasta qué punto esto podría resultar necesario para sostener el interés en SUN. (Esto es parte un análisis de responsabilidades más amplio dentro de SUN).
5. Tensiones constantes sobre el rol adecuado del sector privado dentro del Movimiento SUN.

Características y objetivos del Movimiento SUN

1. A un nivel más básico, parece ser que existen diferentes percepciones en relación con la pregunta "¿Qué es el Movimiento SUN?" y también cuáles deberían ser los objetivos prioritarios. Por lo tanto, algunos lo consideran principalmente una iniciativa a nivel global para apoyar las intervenciones a nivel nacional, mientras que otros hacen hincapié en una asociación entre países con socios internacionales que apoyan procesos dirigidos por los países. Esto tiene repercusiones en cómo la gente evalúa el desempeño actual de SUN y cómo piensan que debe evolucionar. La EEI estudiará en más detalle este asunto, que los ECN aclararán.

La historia y los desafíos de la planificación multisectorial de la nutrición

1. Los planes multisectoriales de nutrición son el centro de la "fórmula" del Movimiento SUN. Sin embargo, la planificación multisectorial resulta difícil desde el punto de vista conceptual y práctico. Se llevaron a cabo rondas de preparación de planes de nutrición multisectoriales, por ejemplo, tras la CIN1 (y para experiencias anteriores, consulte Field 1987 – un artículo "post-mortem" sobre dicha planificación en la década del 80). ¿En qué se diferencia la ronda actual de planificación de las anteriores? No es una pregunta retórica: la evaluación propone analizar la presente ronda de planes en detalle (especialmente en los estudios de caso nacionales), y cuando corresponda compararlos con los mismos antecesores nacionales, para comprender si lo que está sucediendo bajo el auspicio de SUN es más prometedor y si así es, cuáles son las claves del éxito. Es posible que esto esté vinculado con otras preocupaciones planteadas por algunos entrevistados sobre la calidad y utilidad de los planes presentados por los miembros de SUN, su integración con otros procesos de política, planificación y presupuestos nacionales, y los desafíos de brindar orientación sobre las estrategias sensibles a la nutrición y los desafíos de supervisar la financiación, implementación y los resultados de los planes.

Calificaciones altas para el Secretariado, interrogantes sobre la gobernanza general y el Grupo de Liderazgo

1. Como señalamos en la Sección 4, fue un desafío realizar una evaluación provisional del SMS con antelación a nuestra evaluación exhaustiva del Movimiento SUN en su conjunto. Dos factores facilitaron la tarea:
2. Apenas unas pocas personas consideran que el Movimiento SUN es un fracaso y que debe concluir cuanto antes en 2015. Aún aquellas personas que creen que es posible que no esté obteniendo demasiada adherencia a nivel nacional consideran que el movimiento no ha tenido el tiempo suficiente para demostrar su eficacia. Por lo tanto, la mayoría cree que el Movimiento SUN debe continuar, de alguna forma, durante muchos años más después de 2015.[[8]](#footnote-8) En ese caso, habrá una necesidad constante de un secretariado (aunque su papel específico dependerá de las decisiones que se tomen para el ejercicio de visualización, que los resultados finales de la EEI darán a conocer).
3. Los comentarios sobre el desempeño del SMS, tanto de los informantes a nivel global como nacional, han sido extremadamente positivos, incluyendo elogios por su capacidad de adaptación y respuesta, así como también por su eficacia - como explicamos en más detalle en la Sección 4. Por lo tanto, la interrupción del SMS no parece ser una opción razonable, aunque, por supuesto, habrá cuestiones significativas sobre su rol específico, estructura, recursos necesarios y demás, dependiendo de las decisiones estratégicas pendientes relacionadas con el Movimiento SUN.
4. Al mismo tiempo, la opinión sobre la gobernanza general de SUN está mucho más divida. Esto se aplica especialmente a las percepciones de la efectividad pasada y la relevancia futura del Grupo de Liderazgo (GL) como se compone actualmente. En esta primera etapa, la EEI no ha obtenido conclusiones sólidas sobre las cuestiones de gobernanza estratégica que enfrenta SUN y nos estamos reservando nuestra opinión sobre el rol y la eficacia del Grupo de Liderazgo; en nuestra evaluación provisional del SMS describimos el rol del GL, pero no emitimos opiniones sobre el mismo ya que todavía no hemos reunido suficiente evidencia para hacerlo.

## Evaluación provisional del SMS

* 1. Antecedentes y metodología

Objetivos de la evaluación

1. Esta evaluación preliminar del Secretariado del Movimiento SUN (SMS) aparece en un momento crucial para el Movimiento SUN. La conclusión del horizonte inicial de SUN es en 2015. Durante este período, se esperaba que "los socios del Movimiento establecieran una estrategia concreta y realista que reflejara prioridades claras, vínculos específicos entre los medios y los fines y con hitos cuantificables y un marco de resultados, y que continuaran trabajando juntos para elevar el perfil de la nutrición a nivel global y para promover el éxito alcanzado por los países miembros de SUN” (SMS 2011c).
2. Esta sección es un requisito especial para la EEI de SUN. Tiene los siguientes objetivos específicos:
3. Como contexto para la revisión del SMS, proporcionar una esquematización de las estructuras de gobernanza y gestión de SUN y cómo han evolucionado.
4. Analizar en qué medida se adoptaron los acuerdos de gobernanza/gestión visualizados en el Informe de Administración de 2011 y las consecuencias para la evolución de la financiación y del personal del secretariado.
5. Evaluar que tan bueno fue el desempeño del SMS hasta el momento en comparación con las tres áreas de resultados principales (y los 12 indicadores de actividad relacionados) que son utilizados por los donantes de SUN para evaluar el progreso (Anexo B).
6. Realizar una evaluación preliminar para determinar si es posible que el SMS tenga un papel después de 2015 y si este es el caso, qué decisiones será necesario tomar para sostener/afianzar el SMS.

Metodología y limitaciones

1. Para dar forma a esta evaluación, la EEI llevó a cabo un análisis en profundidad de la documentación y los datos. Además, las entrevistas se realizaron en Ginebra y por teléfono con personal del Secretariado,[[9]](#footnote-9) miembros claves y líderes de las diferentes redes de SUN, donantes, algunos miembros del GL y otros informantes claves cercanos al Movimiento SUN (consulte la Tabla 9 en el Anexo A para ver la lista de personas consultadas).
2. El análisis de la documentación se concentró en recopilar y revisar los datos sobre el desempeño del SMS en comparación con lo planificado para el período examinado[[10]](#footnote-10), esto se refleja en varias tablas que se presentan a continuación. El análisis de la documentación también tuvo la intención de revisar y comprender los debates de las diferentes estructuras de gobernanza de SUN (en la medida en que éstas se reflejan en el seguimiento del Informe de Administración y en el desempeño del SMS). Las entrevistas en Ginebra y por teléfono - usando un cuestionario semiestructurado que seguía los temas principales de esta área de interés – intentaron comprender los puntos de vista y las percepciones de los representantes claves sobre el desempeño del SMS y sus opiniones sobre si y de qué manera podría continuar el SMS.
3. Los resultados se triangularon en la medida de lo posible dentro del escaso tiempo para esta etapa de la evaluación (un mes) y las limitaciones relacionadas con la disponibilidad de informantes claves (dado que la recopilación de datos coincidió con el período de vacaciones de verano en Europa y América del Norte).
4. Pedirle a la EEI que presente su punto de vista con respecto al desempeño del SMS sin haber analizado la totalidad del Movimiento SUN representó una tarea difícil. En especial, este análisis no incluye los resultados de ocho estudios de caso en profundidad que se llevarán a cabo en los próximos dos meses (septiembre y octubre de 2014). No incluye las entrevistas adicionales a nivel global y regional (en curso durante toda la evaluación) y la encuesta planificada de todos los países socios de SUN.[[11]](#footnote-11) Tampoco puede reflejar completamente la valoración de la EEI de los demás elementos de las estructuras de gobernanza (en especial el GL y las redes) ya que esta evaluación todavía está en curso. Los resultados que se presentan aquí deberán interpretarse teniendo en cuenta estas limitaciones significativas.

Estructura de esta sección

1. Esta sección se estructura de la siguiente manera. La Sección 4.2 presenta brevemente los antecedentes de los acuerdos de gobernanza y gestión de SUN y su evolución desde 2010, y discute la creación del SMS en el contexto de las estructuras de gobernanza generales. El desempeño del SMS en comparación con las áreas de resultados generales y los indicadores utilizados por los donantes del SMS se analiza en la Sección 4.3, así como también su financiación y personal (en comparación con los antecedentes de las recomendaciones formuladas en el informe de administración). Por último, la Sección 4.4 ofrece una síntesis de los resultados y las conclusiones y una evaluación preliminar del SMS realizada por la EEI en contraste con los criterios de relevancia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Esto está relacionado con, en la misma sección, las recomendaciones provisionales de la EEI con respecto al SMS.
   1. Acuerdos de gobernanza y gestión del Movimiento SUN y su evolución
2. Los primeros acuerdos de gobernanza del Movimiento SUN se establecieron a principios de 2010, después de un período de dos años de debates intensivos sobre cómo debería ser la estructura de una respuesta global a los desafíos de la nutrición. Intentaron encontrar una estrategia que solucionara lo que hasta el momento había sido una estructura muy disfuncional y se dirigiera a los desafíos de nutrición nacionales y globales, como se registra en la serie de The Lancet 2008 (Morris et al. 2008).
3. Este periodo de dos años de reflexión entre 2008 y 2010 incluyo una serie de reuniones a nivel global entre los socios claves (incluyendo la reunión del Comité Permanente de Nutrición de la ONU (SCN) en noviembre de 2009, las reuniones de primavera del Banco Mundial en abril de 2010 y el Foro de Nutrición en Roma en mayo de 2010) y en 2009 recibió el apoyo del trabajo de dos asesores que más tarde participaron en la revisión de la Administración. Este proceso condujo al Marco para la Acción de SUN (SUN 2010a) que establece principios y prioridades claves para la acción para abordar la desnutrición y movilizar el aumento en las inversiones a través de un conjunto de intervenciones sobre la nutrición en los diferentes sectores. Para acompañar el marco, (SUN Road Map Task Team 2010) se desarrolló una Hoja de Ruta de SUN que establece los principios básicos de un esfuerzo multiactor por el cual las entidades nacionales, regionales e internacionales podrían trabajar para establecer y perseguir los esfuerzos para fomentar la nutrición. Estos principios y documentos de orientación fueron aprobados en la primavera de 2010 por más de 100 gobiernos, organismos de desarrollo, empresas y organizaciones de la sociedad civil y dieron lugar al nacimiento del Movimiento SUN.
4. Una premisa clave de estos debates y consultas iniciales fue que el Movimiento SUN no debe repetir lo que hasta el momento fue una estructura global altamente fragmentada y disfuncional y debe "representar de formar más efectiva a las organizaciones supranacionales, al sector privado y a la sociedad civil, además de facilitar el diálogo con los participantes nacionales de los países más afectados” (Morris et al. 2008).
5. De este modo, el Movimiento SUN se ubicó explícitamente a nivel nacional ya que fue diseñado con el fin específico de apoyar los esfuerzos nacionales para abordar la desnutrición. Por lo tanto, en las estructuras de gobernanza el nexo de coordinación estuvo situado a nivel nacional. En cada país, la implementación de las plataformas multiactor para SUN (con representantes del gobierno, donantes, la ONU, la sociedad civil, las empresas y la comunidad técnica) estaría dirigida por un Punto Focal del gobierno.
6. El objetivo de las estructuras globales ha sido – en la concepción y evolución del Movimiento SUN – apoyar, facilitar y consolidar estos esfuerzos nacionales, entendiendo que el compromiso con la nutrición debe provenir de los países mismos (que deberán decidir sobre las prioridades y los enfoques y también proporcionar la mayor parte de los recursos) y que las estrategias y las respuestas deberán ser específicas de cada país e impulsadas por los países.
7. Quedó claro desde el primer momento que esto requeriría una mejor coordinación y alienación a nivel global (como se sugiere en la antes mencionada serie de The Lancet). Inherente a la concepción de las estructuras se observó una estrategia flexible para los requisitos de los países y un reconocimiento y acuerdo explícito de que cambiarán con el tiempo. Una preocupación primordial fue garantizar que los grupos de representantes en el Movimiento trabajaran juntos y desarrollaran confianza mutua, que el Movimiento respondiera a las necesidades del país y que hubiera flexibilidad inherente para que las estructuras y los procesos cambien según sea necesario.
8. En el primer año y medio, las estructuras globales estuvieron dirigidas por un Equipo de Transición de SUN con expertos de diferentes grupos de representantes de SUN. El equipo de transición estuvo presidido por el Representante Especial de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Secretario General de la ONU (el RESG) y constituido por un Grupo de Referencia de las Naciones Unidas (ONU) compuesto de organismos con órdenes para trabajar en seguridad alimentaria y nutricional así como también un Grupo de Referencia de Socios Nacionales que incluyó puntos focales de países miembros de SUN en el gobierno. Esta estructura también incluyó seis Grupos de Trabajo vinculados entre sí (de desarrollo de capacidad nacional, promoción y comunicaciones, sociedad civil, organismos de donantes, sector privado y monitoreo) que ayudaron a los representantes nacionales a alinearse con los planes gubernamentales para fomentar la nutrición. El trabajo del Equipo de Transición, los Grupos de Referencia y los Grupos de Trabajo en esta etapa recibieron el apoyo de un pequeño grupo de cuatro especialistas de las oficinas del Presidente del Equipo de Transición y del Secretario Ejecutivo del Comité Permanente de Nutrición, que respondían al Secretario General de la ONU.
9. Un año después de haberse establecido formalmente, el Movimiento encargó un estudio de administración (publicado en su momento como Isenman et al 2011) que analizó en profundidad las estructuras de gobernanza y el progreso hasta el momento. El propósito del estudio fue considerar cómo podría evolucionar el Movimiento, y qué estructura podría tener, y garantizar que las decisiones en torno a su gobernanza y gestión fueran orientadas por las lecciones aprendidas a partir del establecimiento y funcionamiento de otras asociaciones globales. El Movimiento SUN tuvo, en este contexto, la ventaja de ser relativamente nuevo (en comparación con asociaciones globales anteriores como la Iniciativa Vía Rápida de Educación para Todos (IVR/EPT) lo que le permitió aprender de los demás. Los resultados del estudio de Administración, como se conoció, se presentaron en la reunión de alto nivel de septiembre 2011, en la que participaron más de 150 personas.
10. El estudio de administración elaboró un conjunto exhaustivo de recomendaciones relacionadas con las lecciones aprendidas y una revisión en profundidad de las alternativas de administración del Movimiento. El aprendizaje de lecciones sobre las asociaciones enfatizó la necesidad de contar con un elemento de aprendizaje más fuerte de estas iniciativas, de las cuales se aprobó la primera "construir una administración multisectorial para el Movimiento SUN … a partir de lo que ha funcionado” (Isenman et al 2011, p3). (Otra alternativa, que no tuvo apoyo, fue fusionar SUN y el SCN).
11. En noviembre de 2011, se aprobó un modelo de administración para el Movimiento SUN que reflejó las recomendaciones del estudio de Administración y otras reflexiones y consultas (SMS 2011c). Para ofrecer legitimidad y también resolver cuestiones relacionadas con presentaciones y posibles recolecciones, el SMS se constituyó bajo la autoridad del Secretario General de la ONU, pero no pertenece a ningún organismo de la ONU en especial y no es un organismo por derecho propio.
12. El estudio sugirió un mecanismo multiactor como la mejor opción para dirigir el Movimiento SUN. Este mecanismo podría constar de un Grupo de Liderazgo (GL) de alto nivel, un número de redes orientadas a tareas (que podrían reemplazar a los seis grupos de trabajo mencionados anteriormente), y un sistema de "defensores" de SUN bien asociados (en diferentes niveles: nacional, regional, global) para impulsar el cambio en cada país. Además, solicitó la creación de un Secretariado de SUN para facilitar el trabajo del Grupo de Liderazgo, coordinar los Puntos Focales (PF) nacionales y facilitar el intercambio de las mejores prácticas y conocimientos entre los miembros de SUN. El estudio concibió el puesto de Director Ejecutivo[[12]](#footnote-12) que será quien colaborará con el GL y el Secretariado para garantizar que las recomendaciones del GL se pongan en funcionamiento y se implementen.
13. Una recomendación influyente a partir de la comparación con otras redes globales relacionada con la importancia de garantizar los recursos adecuados para las estructuras de gobernanza, y en especial para el Secretariado. De esta forma, se alentó al Movimiento y a sus donantes a evitar una situación que hubiera sido común en otras asociaciones globales en donde los Secretariados invierten una cantidad de tiempo considerable movilizando recursos para su propio funcionamiento, dejando muy poco tiempo para su papel principal en la asociación misma.
14. Se implementaron las estructuras reformadas durante el año 2012 e incluyeron un Secretariado del Movimiento SUN afianzado. Como parte de estas estructuras reformadas, el GL se estableció en abril de 2012, compuesto por 27 líderes de una amplia variedad de entornos. De este modo, fue mucho más numeroso que el grupo de 15 personas previsto en el informe de administración; varios entrevistados sugirieron que esto sucedió por el deseo de inclusión y diversidad y porque el número de respuestas positivas a las invitaciones para formar parte fue mucho más alto de lo esperado. Se le ordenó al GL que proporcione un apoyo de alto nivel al Movimiento y que se encargue de esquematizar la visión de orientación para el futuro. El GL llevó a cabo su primera reunión en abril de 2012 y desde entonces se ha reunido aproximadamente dos veces al año.
15. El IPP no intenta realizar ninguna evaluación del GL, pero notamos que identificó siete áreas claves de trabajo para darle forma a la visión de SUN, como se indica a continuación:
16. Creación un marco de resultados y responsabilidad sólido
17. Intercambio de las mejores prácticas entre los miembros de SUN
18. Determinación del modelo de inversión en nutrición para guiar la toma de decisiones en relación con el compromiso del aumento de recursos
19. Seguimiento de inversiones financieras en nutrición, tratando de superar el desafío de que la mayoría de las partidas presupuestarias no se concentran normalmente en la nutrición como objetivo
20. Énfasis en el género y promoción del empoderamiento de las mujeres
21. Promoción y comunicación para orientar la traducción de compromisos en resultados
22. Garantía de que, a nivel global, todos los miembros del Movimiento se comprometen con el trabajo colectivo, el intercambio de información y la responsabilidad mutua, al mismo tiempo que le permiten a cada país desarrollar su propia estrategia. (SMS 2012l, SMS 2013c)
23. Aparte de estas estructuras de gobernanza revisadas, se creó un Fondo Fiduciario de Diversos Socios del Movimiento SUN (FFDS de SUN) en marzo de 2012.[[13]](#footnote-13) Este FFDS, que no fue una recomendación del Informe de Administración, se implementó para proporcionarles subvenciones catalíticas a los receptores a nivel nacional**[[14]](#footnote-14)** para permitir que se realicen actividades a nivel nacional o regional y para brindar un apoyo adecuado a nivel nacional. Nuevamente, este IPP no pretende evaluar el FFDS en sí mismo, pero lo consideramos una de las áreas de trabajo del SMS. Para más detalles sobre el FFDS, consulte el Anexo C.
    1. Evaluación del desempeño del SMS en sus áreas de resultados generales claves

Desempeño del SMS en comparación con las áreas de resultados generales

1. Esta sección analiza el desempeño del SMS con respecto a las tres áreas de resultados generales que han formulado los donantes para evaluar el desempeño del SMS (para más detalles consulte el Anexo B). El desempeño del SMS debe juzgarse en el contexto de un crecimiento rápido de la membresía de SUN, consulte Figura 2.
2. Cantidad de países en el Movimiento SUN[[15]](#footnote-15)

|  |
| --- |
|  |

Apoyo del SMS Grupo de Liderazgo

|  |
| --- |
| **Área de resultados 1 …**  El Grupo de Liderazgo del Movimiento SUN tiene la capacidad de administrar el Movimiento, mantener la atención política en la desnutrición y aumentar las inversiones en intervenciones directas sobre la nutrición y desarrollo sensible a la nutrición (TOR de EEI (2014)). |

1. La primera área de resultados generales que la EEI ha tenido que evaluar es cómo el SMS ha apoyado al GL de SUN Se definieron cinco indicadores de actividad del SMS para esta área de resultados generales, relacionados con el tipo de apoyo que se espera que el SMS ofrezca, incluyendo:

* Proporcionar asistencia al Grupo de Liderazgo para que puedan llevar a cabo la administración responsable del Movimiento en línea con la Estrategia y la Hoja de Ruta
* Proporcionar asistencia a los miembros del Grupo de Liderazgo, y a la totalidad del Movimiento, para llevar a cabo una movilización efectiva de los recursos que permita abordar el problema de la desnutrición
* Brindar asistencia a los miembros del Grupo de Liderazgo para supervisar la responsabilidad de todo el Movimiento SUN
* Permitir a los miembros del Grupo de Liderazgo llevar a cabo una Promoción de Alto Nivel efectiva
* Promover una mejor comprensión del Movimiento SUN y su progreso

1. Con respecto al apoyo brindado al GL, la tabla en el Anexo B proporciona un resumen detallado del trabajo que el SMS ha llevado a cabo con el paso del tiempo para apoyar al GL, recurriendo a las notas de las reuniones, los informes anuales y las entrevistas.
2. La tabla muestra que los cinco indicadores de área han recibido tiempo y atención considerables del SMS. La tabla también muestra que en todas estas áreas el SMS ha apoyado al GL organizando y preparando documentación de respaldo como materiales de promoción, actualizaciones nacionales y documentos sobre asuntos específicos. El SMS también ha reunido, cuando fue necesario, apoyo adicional a través de las contribuciones de la asesoría. Una muestra de esto es el trabajo realizado para desarrollar una herramienta de monitoreo para el Movimiento, que fue un punto importante en la agenda sugerido por los miembros del GL.
3. Sin excepción, la evaluación descubrió que el trabajo del SMS recibió calificaciones muy altas de los entrevistados que se contactaron durante esta etapa del estudio. Los entrevistados recalcaron el alto nivel de profesionalismo, respuesta y flexibilidad que el SMS ha demostrado al apoyar al GL. Se le da crédito al SMS por su participación, capacidad de respuesta y compromiso. Algunos destacaron la estructura de gobernanza plana del SMS (consulte la Figura 8 en el Anexo D) por haber contribuido considerablemente a esta capacidad de respuesta, aunque también se observó que las limitaciones de esta estructura están surgiendo de manera más clara ahora que la cantidad de países en el Movimiento (y las demandas del SMS) está aumentando (consulte Figura 2).

Asistencia para la movilización de recursos efectiva

1. Los siguientes párrafos ofrecen una revisión preliminar de las actividades que el SMS ha llevado a cabo para movilizar recursos, como se comunica en los Informes Anuales del SMS y los Informes de Progreso de SUN; también señalamos recursos que se han movilizado para el movimiento en su conjunto, como se comunica en los Informes de Progreso anuales de SUN. Nuestra intención no es cuestionar estos datos o complementarlos con una investigación adicional ya que esto formará parte de un flujo de trabajo más amplio bajo la EEI, que aparecerá en el Informe Final. A continuación se describen las actividades específicas del SMS para apoyar los esfuerzos de movilización de recursos.
2. La EEI señaló que el SMS ha apoyado los esfuerzos continuos de la Red de donantes de SUN para establecer un método consistente para el seguimiento de inversiones financieras en los resultados nutricionales. Este compromiso se originó en la Reunión de Oficiales Superiores del Movimiento SUN en Bruselas en marzo de 2013, donde la Red de donantes de SUN acordó desarrollar una metodología para mejorar la calidad y la disponibilidad de datos sobre asistencia externa para el desarrollo con el objetivo de abordar la desnutrición. El SMS se ha comprometido estrechamente con el desarrollo de la metodología, en un esfuerzo por garantizar que el seguimiento de gastos coincida con el proceso de valoración de costes. Además, presidió y facilitó una reunión del Grupo de trabajo de la Red de donantes de SUN para el seguimiento de recursos en Ginebra en febrero de 2013. En diciembre de 2013 se llegó a un acuerdo sobre la metodología. Se ha elaborado recientemente un primer informe utilizando la metodología (SUN Donor Network 2014b).
3. El SMS, con el apoyo de MCSUN y las Redes de SUN, también ha elaborado un informe sobre el ejercicio de valoración de costes que realizaron veinte países miembros de SUN para implementar estrategias multisectoriales para fomentar la nutrición. Además en 2014, el SMS solicitó asesoría para desarrollar una metodología viable para que los gobiernos realicen un seguimiento de las asignaciones presupuestarias en sus presupuestos nacionales publicados, facilitando el compromiso cercano de la Red de donantes de SUN para garantizar la consistencia en la categorización y atribución de gastos sensibles a la nutrición (SMS 2014). La relevancia y la calidad de estos ejercicios será un tema importante que requerirá mayor investigación por parte de la EEI, pero una conclusión provisional limitada es que el SMS ha sido eficaz al facilitar estos ejercicios.
4. El SMS también les ha proporcionado a los miembros del GL comentarios y notas para apoyar sus esfuerzos de promoción para un aumento en la financiación de los planes nacionales para el fomento de la nutrición. Por ejemplo, se les ofreció a los miembros del GL una presentación de PowerPoint sobre las medidas que los países están tomando, sus costos, la escasez de fondos y los medios de responsabilidad. El SMS también ha trabajado con organismos especializados para divulgar mensajes coordinados sobre los costos y el rendimiento económico y social de las inversiones en nutrición.
5. El Secretariado apoyó la organización de una reunión de Nutrición para el Crecimiento (N4G) en junio de 2013. La reunión de N4G reunió a líderes globales de muchos países, incluyendo 19 países miembros de SUN, donantes, la sociedad civil, empresas y la ONU, y el SMS apoyó el desarrollo de un marco de responsabilidad para realizar un seguimiento de los compromisos que surgieron. Los miembros del GL tuvieron una participación activa en este evento y contribuyeron a un alto perfil para la nutrición y para el Movimiento SUN en la prensa y en los eventos de la reunión.
6. Por último, el SMS apoya al Comité de Gestión (CG) del Fondo Fiduciario de Diversos Socios de SUN (FFDS) (consulte el Anexo C). Ha ayudado a desarrollar líneas directrices para la elaboración y el envío de propuestas, revisar las propuestas enviadas para comprobar que sean consistentes con los principios acordados de SUN y el criterio del FFDS, y a evaluar y recopilar las lecciones aprendidas del programa y las iniciativas apoyadas. Esto se aborda en más detalle en el área de resultados 3.

Resultados generales de movilización de recursos exigidos

1. Como se mencionó anteriormente, este asunto se analizará en más detalle en el informe final de la EEI. En esta etapa de la evaluación, la EEI observa que las siguientes áreas de progreso en los Informes de Progreso de SUN requieren atención:
2. En el evento N4G en Londres en junio de 2013, se prometieron nuevos compromisos de hasta USD 4,15 mil millones para intervenciones específicas sobre la nutrición y aproximadamente USD 19 mil millones para mejores resultados de nutrición entre 2013 y 2020. El progreso comparado con estos compromisos se evaluará en una reunión de alto nivel en Rio de Janeiro en 2016.
3. 14 países miembros de SUN se comprometieron a aumentar sus gastos en nutrición en N4G. Etiopía se comprometió a asignar una financiación nacional adicional de USD 15 millones por año para la nutrición para 2020 y a aprovechar el sistema de coordinación multisectorial para acelerar las intervenciones sobre la nutrición aprobadas, Guatemala se comprometió a aumentar el presupuesto para la seguridad alimentaria y nutricional un 32 % para 2014, a partir de la referencia de 2013, basándose en un enfoque intersectorial que apunta a promover la seguridad alimentaria y nutricional, y la República de Guinea se comprometió a aumentar el presupuesto nacional destinado a las intervenciones sobre la nutrición un 10 % para 2020. De acuerdo con el Informe Anual del SMS, 2014, algunos de estos países ya han informado mayores asignaciones presupuestarias para el año fiscal 2014-2015. Sin embargo, no se proporcionan estos datos.
4. Para 2014, los miembros de la Red de Donantes de SUN comunicaron los gastos de nutrición para los años 2010 y 2012. Se reportaron dos categorías de inversiones, específicas de nutrición (usando el código 12240 del CAD) y sensibles a la nutrición (donde se ha aplicado la metodología recientemente desarrollada). Los resultados indican un aumento en los gastos desde 2010 a 2012 para ambas categorías; las inversiones totales específicas sobre la nutrición (desembolsos) entre los donantes informados aumentó de USD 318 millones (2010) a USD 395 millones (2012), lo que representa un 24 %. Para las inversiones sensibles a la nutrición, hubo un aumento del 12 % de USD 888 millones (2010) a USD 998 millones (2012) (menos los Estados Unidos, que utilizó una metodología diferente).
5. Hasta el momento, el Fondo Fiduciario de Diversos Socios del Movimiento SUN (FFDS) ha podido asignar USD 8,9 millones para 26 proyectos aprobados. DFID, Irish Aid y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación han contribuido a las tres ventanas.
6. Todos estos informes requieren un seguimiento cuidadoso ya que puede existir una diferencia entre las declaraciones a primera vista y el efecto real que se le puede atribuir a SUN. Sin embargo, indican que SUN tuvo un rol activo y que hubo algunas señales significativas de progreso en la movilización de recursos.

Apoyo del SMS a los países miembros de SUN

|  |
| --- |
| **Área de resultados 2 …**  Cada **país miembro de SUN** está en mejores condiciones de reunir a representantes nacionales para la implementación de medidas efectivas para el Fomento de la Nutrición, de aprender cómo hacerlo de la mejor manera a partir de las experiencias de otros países miembros de SUN y de acceder al apoyo externo alineado para alcanzar sus objetivos.[[16]](#footnote-16) |

1. La segunda área de resultados que la EEI ha tenido que evaluar es cómo el SMS ha apoyado a los países miembros de SUN a través de tres indicadores de actividad:
2. Apoyar a los países miembros de SUN para asegurarse de que tengan acceso en forma oportuna a la experiencia técnica que necesitan
3. Realizar un seguimiento del progreso en los países miembros de SUN
4. Alentar la promoción y la comunicación de los representantes
5. La tabla en el Anexo B proporciona un resumen detallado del trabajo que el SMS ha llevado a cabo con el paso del tiempo para apoyar estos indicadores. Demuestra que el año 2014 ha sido testigo de cómo el SMS se expandió considerablemente y consolidó sus esfuerzos para garantizar el acceso oportuno de los países a la experiencia técnica. Los esfuerzos anteriores en esta área incluyeron respuestas independientes a los asuntos específicos señalados durante las llamadas bimestrales de los puntos focales nacionales (por ejemplo, trabajar con MCSUN en los planes de valoración de costes) o los esfuerzos preliminares para sentar las bases para el trabajo futuro (como comprometer a los asesores para que realicen un ejercicio de esquematización de las brechas de conocimiento que pueden servir para un intercambio de aprendizajes entre los países miembros de SUN y para llevar a cabo un proceso de consulta sobre Conflicto de Intereses en el Movimiento SUN). En 2014, han comenzado a tomar forma los esfuerzos del SMS para sistematizar la forma de combinar las necesidades pendientes identificadas a nivel nacional con las fuentes de apoyo técnico y práctico que existen en el Movimiento, como se explica en detalle en el marco de Capacidad para Establecer un Sistema de Respuesta (C2D). En especial, la presentación de una herramienta de seguimiento de respuesta nacional le permite al SMS registrar todas las solicitudes realizadas por los Puntos Focales de SUN en el gobierno, así como también las comunicaciones relacionadas (como la comunicación oficial, los términos de referencia del apoyo ofrecido y los resultados) y realizar un seguimiento del estado de coincidencia de cada solicitud con un proveedor a nivel global. El SMS considera que la herramienta tiene no solamente el potencial para facilitar respuestas más oportunas y eficientes, sino que también puede fortalecer la responsabilidad del SMS, ya que puede generar estadísticas del volumen de solicitudes realizadas y de la oportunidad y naturaleza de la respuesta.
6. El sistema de seguimiento ha registrado 68 solicitudes de apoyo de los Puntos Focales de SUN en el gobierno de 40 países diferentes durante el último año. De estas 68 solicitudes, el 27 % (18) se volvió “oficial”, ya que se complementaron con una comunicación escrita formal de los puntos focales nacionales, de las cuales el 22 % (4) ha recibido una respuesta completa y se ha terminado el trabajo (SMS 2014). Como este es el primer año que se implementa el sistema, estos datos estadísticos simplemente sirven como referencia, pero también son indicio de la rapidez del SMS para presentar y lanzar iniciativas nuevas como esta.
7. El sistema de seguimiento está vinculado a una gran reforma en 2014 de cómo el SMS apoya a los países miembros de SUN para que puedan acceder a la experiencia técnica con la presentación de las Comunidades de Práctica (CdP). Bajo la dirección del Grupo de Liderazgo,[[17]](#footnote-17) el SMS ha adoptado un rol protagónico en cultivar las CdP emergentes, destinadas a proporcionar espacios temáticos para que los miembros del Movimiento puedan compartir aprendizajes y experiencias para resultados acelerados, y en donde el SMS pueda adoptar un rol más intermediario, igualando demanda y suministro de asistencia y aprendizaje. Se han creado cuatro CdP:
8. Comunidad de Práctica 1 (CdP1): Planificación, valoración de costes, implementación y financiación de medidas multisectoriales que contribuyen a mejorar la nutrición de las personas.
9. Comunidad de Práctica 2 (CdP2): Movilización social, promoción y comunicación efectivas a nivel local y nacional.
10. Comunidad de Práctica 3 (CdP3): Monitoreo del progreso y evaluación y demostración de resultados a través del desarrollo sistemático de Sistemas Nacionales de Información de Nutrición existentes.
11. Comunidad de Práctica 4 (CdP4): Capacidades funcionales de todos los gobiernos para gestionar la implementación efectiva de medidas de múltiples representantes.
12. La herramienta de seguimiento clasifica todas las solicitudes de las cuatro comunidades de práctica y en el informe anual, el SMS amplía la información sobre las actividades en apoyo a los países de la CdP. El SMS parece haber adoptado con facilidad este nuevo sistema como un marco de organización. Las actividades para 2014 se presentan en las cuatro CdP, pero la CdP1 parece estar progresando rápidamente (aquí las actividades incluyeron un taller de valoración de costes y el seguimiento de inversiones para mejorar la nutrición, y una colaboración continua con MCSUN para la valoración de costes de planes, incluyendo el desarrollo de una herramienta en línea); la CdP3 (financiación de un estudio sobre los efectos de la salud pública y las inversiones agrícolas en el retraso en el crecimiento, apoyando la creación de plataformas nacionales de información para la nutrición y trabajando con la Red de la OSC y REACH en una esquematización de representantes y una herramienta de monitoreo); y la CdP4 (desarrollo de un marco conceptual que consolide la gobernanza nacional multiactor de la nutrición, trabajando con PROCASUR en un programa piloto de iniciativas de aprendizaje entre las PMA nacionales del Movimiento SUN, y el trabajo continuo en los conflictos de intereses dentro del movimiento). Más detalles en el Anexo B.
13. Aunque el concepto de CdP está evidentemente bien incorporado en el SMS, en esta etapa no queda claro en qué medida se ha internalizado y ha sido recibido en otras partes de movimiento, aunque se reconoce ampliamente que han colaborado con el intercambio de información. Será una parte esencial de la próxima etapa de la evaluación analizar el compromiso de los países y las opiniones de las CdP, y el rol del SMS en ellas.
14. El SMS sigue desempeñando un rol crucial en el seguimiento del progreso de los países miembros de SUN brindándoles apoyo para que continúen realizando un seguimiento de su propio progreso en los cuatro indicadores de progresos (se describen en la Estrategia del Movimiento SUN) y recopilando esta información en las microfichas de los países, que forman parte de los Informes Anuales de Progreso de SUN. Este año, el SMS brindó apoyo a 37 países para que terminen las autoevaluaciones (que reemplazan a las Tablas de Actualización del Progreso Nacional), un proceso que requirió múltiples talleres a nivel nacional para que cada red, y todas las redes, completen y validen la autoclasificación de cada red y en general en los cuatro procesos y subprocesos. Fueron diseñadas para aumentar la responsabilidad mutua de comunicar el progreso en el Movimiento SUN. Con el apoyo técnico de la asesoría externa, se diseñaron y se compartieron con los Puntos Focales de SUN en el Gobierno herramientas para autoevaluaciones nacionales y para informar. El Secretariado ofreció apoyo técnico a los países para que aclaren la metodología de la evaluación y ofreció asesoramiento telefónico. El SMS llevó a cabo las evaluaciones en tres países que no pudieron completar las autoevaluaciones. Estos perfiles forman parte del Compendio de Perfiles de los países que acompañan el Informe de Progreso Anual 2014 del Movimiento SUN (SMS 2014).
15. Como esto es anterior a los estudios de caso nacionales y como es el primer año que se implementan estas evaluaciones, es demasiado pronto para sacar conclusiones sobre su efectividad. Los indicios anteriores de algunas llamadas de las Redes-país de SUN muestran que algunos países consideraron que es una herramienta útil de convocatoria, pero descubrieron que el sistema de puntuación es ambiguo. Además, se mencionó que los cambios en las metodologías debilitaron la capacidad de realizar un seguimiento preciso del progreso.
16. En términos generales, las entrevistas iniciales con los representantes a nivel global (que se triangularán a nivel nacional) sugieren que este enfoque de autoevaluación para el monitoreo donde el Secretariado desempeña un rol de facilitador más que un rol de verificación independiente/garantía de calidad presenta posibles compensaciones. Aunque esta metodología reúne a los representantes a nivel nacional y facilita la dirección y el aprendizaje dirigido por el país, es, al mismo tiempo, altamente subjetiva y vulnerable a las tendencias personales. Esto debilita la credibilidad del proceso para algunos representantes externos, incluso algunos donantes, que desean ver un proceso de evaluación más riguroso. También impide cualquier comparación en todo el país. Nuevamente, este es un tema que se examinará con detenimiento durante los ECN y en la siguiente síntesis de resultados de la EEI.
17. El indicador final en esta área de resultados se relaciona con el empoderamiento de la promoción y la comunicación de los representantes en los países miembros de SUN. En esta cuestión, la cobertura informativa del SMS es relativamente más escasa. Se relaciona con la segunda CdP (movilización social, promoción y comunicación, o MSPC) que se encuentra actualmente en la etapa de nota conceptual. El SMS está comenzando a esquematizar las brechas nacionales y los requisitos de apoyo a MSPC, y a identificar las ONG que se especializan en el área para construir un grupo potencial de proveedores (SMS 2014).

Apoyar el trabajo de las Redes para responder a las necesidades de los países miembros de SUN

|  |
| --- |
| **Área de resultados 3 …**  Los representantes de las Redes de SUN autónomas y mutuamente responsables responden a las necesidades de los países miembros de SUN de manera oportuna y efectiva, y contribuyen a la asistencia alineada de los países miembros de SUN. (TOR de la EEI (2014)) |

1. La tabla en el Anexo B proporciona un resumen detallado del trabajo que el SMS ha llevado a cabo para apoyar a las redes. La evaluación analizó esta área a través de una revisión de los informes anuales del SMS y la documentación de apoyo para las actividades relacionadas con el apoyo a la red. Además, realizó entrevistas a los miembros de la red para una evaluación preliminar del trabajo que han estado realizando y del apoyo recibido del SMS. Nuevamente, insistimos en que los resultados que se presentan en esta sección son preliminares, y se concentran principalmente en las actividades y aportes del SMS, ya que nuestra investigación de las redes está en curso.
2. La Tabla 3 presenta un resumen de las actividades que el SMS lleva a cabo para apoyar a cada una de las redes para que alcancen sus objetivos, como se extrae de los informes anuales del SMS.
3. Apoyo del SMS a las Redes y asuntos de amplio alcance

| **Red** | **Apoyo del SMS** |
| --- | --- |
| Redes-país de SUN | * Organización de teleconferencias con los Puntos Focales de SUN en el Gobierno cada dos meses, presididas por el Coordinador del Movimiento SUN. Abarcan asuntos estratégicos como valoración de costes e implementación de planes nacionales, desarrollo o consolidación de sistemas de M&E, así como también actualizaciones de los progresos nacionales, logros, noticias, desafíos, dificultades, problemas y necesidades relacionados con los esfuerzos nacionales para fomentar la nutrición. * Apoyo a los Puntos Focales de SUN en el Gobierno mientras realizan el seguimiento del progreso. * Disponibilidad de información nacional por medio de Tablas de Actualización del Progreso Nacional (Microfichas de los países), que realizan un seguimiento del progreso de los países miembros de SUN en torno a los cuatro indicadores de proceso (vea el resultado específico 2.1 en el Anexo B). * Desarrollo de una herramienta de seguimiento para rastrear las solicitudes y las respuestas de los países que se facilitan a través del Secretariado (vea el resultado específico 2.1 en el Anexo B). * Facilitación del trabajo de las "Comunidades de Práctica" de SUN (CdP) (implementadas desde abril de 2014) como un mecanismo potencial para garantizar un acceso más fácil de los países al apoyo técnico y el intercambio de las mejores prácticas. (Las actividades en cada CdP se enumeran en los resultados específicos 2.1 en el Anexo B). * Los Facilitadores de la Red han participando en las llamadas de las Redes-país de SUN desde marzo de 2014. |
| Red de donantes de SUN | * Provisión de material de referencia para la Reunión de Oficiales Superiores del "Fomento de la Nutrición" en Zambia (diciembre de 2013) y la Reunión de Oficiales Superiores de los Donantes de SUN en Washington (abril de 2014), con la síntesis de los Planes Nacionales Presupuestados para apoyar el debate sobre cómo la red respondió a las necesidades de los países. * Convocatoria de una reunión de donantes dedicada al Seguimiento de Recursos (2013). * Apoyo del SMS a la Red de donantes de SUN para llegar a un acuerdo sobre un método consistente para realizar un seguimiento de inversiones financieras en los resultados nutricionales. El método está publicado en el sitio web de SUN y lo han utilizado doce donantes para calcular los desembolsos financieros en 2010 y 2012. * El SMS ofrece actualizaciones regulares de las redes-país de SUN para los facilitadores de la red, a través de llamadas mensuales de los Facilitadores de las Redes de SUN. Desde marzo de 2014, el Secretariado ha invitado a los Facilitadores de la Red a participar en las llamadas de las Redes-país de SUN. El SMS también participa en la mayoría de las llamadas de la red de donantes de SUN. |
| Red de las Naciones Unidas | * El SMS participó en el Lanzamiento de la Red del Sistema de las Naciones Unidas (agosto de 2013) y participa en algunas llamadas de la red. * El SMS dio recomendaciones/opinó sobre el desarrollo de documentos claves de la red (por ejemplo, términos de referencia y planes de trabajo). * El Secretariado brindó apoyo a la Red de las Naciones Unidas para que lleve a cabo dos talleres en Nairobi, Kenia: uno de monitoreo de la implementación y demostración de resultados (mayo de 2014) y uno de valoración de costes y seguimiento de las inversiones para una mejor nutrición (noviembre de 2013). * Recientemente, el SMS ha estado trabajando con la Red de las Naciones Unidas (REACH) y las OSC para finalizar una esquematización de representantes y una herramienta de monitoreo que contendrá la información mínima necesaria para que los diferentes participantes la utilicen dentro y entre los países. * El SMS ofrece actualizaciones regulares de las redes-país de SUN para los facilitadores de la red, a través de llamadas mensuales de los Facilitadores de las Redes de SUN. Desde marzo de 2014, el Secretariado ha invitado a los Facilitadores de la Red a participar en las llamadas de las Redes-país de SUN. |
| Red de la sociedad civil | * El SMS participó en el lanzamiento de la Red de la OSC (junio de 2013) y continúa participando en algunas llamadas de la Red de la OSC. * El Secretariado dio recomendaciones/opinó sobre el desarrollo de documentos claves de la red (por ejemplo, términos de referencia y planes de trabajo). * El SMS está trabajando actualmente en coordinación con la Sociedad Civil de SUN para promover un mayor compromiso y alinear los esfuerzos de este tipo de representantes con las plataformas y los procesos para el fomento de la nutrición a nivel nacional. * Recientemente, el SMS ha estado trabajando con las OSC y la Red de las Naciones Unidas para finalizar una esquematización de representantes y una herramienta de monitoreo que contendrá la información mínima necesaria para que los diferentes participantes la utilicen dentro y entre los países. * El SMS ofrece actualizaciones regulares de las redes-país de SUN para los facilitadores de la red, a través de llamadas mensuales de los Facilitadores de las Redes de SUN. Desde marzo de 2014, el Secretariado ha invitado a los Facilitadores de la Red a participar en las llamadas de las Redes-país de SUN. |
| Red de empresas de SUN | * El SMS participó en el lanzamiento de la Red de empresas de SUN (diciembre de 2012). Desde ese entonces ha participado en algunas llamadas de la red. * El SMS ha estado trabajando en coordinación con la Red de empresas de SUN para promover un mayor compromiso y alinear los esfuerzos de las empresas con las plataformas y los procesos para el fomento de la nutrición a nivel nacional. * En 2014, el Secretariado inició llamadas mensuales para ponerse al día con el gerente de la Red de empresas de SUN con vistas a comprender las prioridades y las áreas de colaboración de cada uno. * El SMS ofrece actualizaciones regulares de las redes-país de SUN para los facilitadores de la red, a través de llamadas mensuales de los Facilitadores de las Redes de SUN. Desde marzo de 2014, el Secretariado ha invitado a los Facilitadores de la Red a participar en las llamadas de las Redes-país de SUN. |
| Todos / Amplio alcance | * El Secretariado prepara el material de referencia detallado y las actas para las reuniones de debate mensuales de los Facilitadores de la Red, que se comparten con los Facilitadores de la Red, se tradujeron al francés y al español, y se publicaron en el sitio web. * El SMS mantiene comunicaciones informales permanentes con los Facilitadores de la Red además de las llamadas mensuales de los facilitadores. En parte, esto sirve para garantizar que las actividades de las redes estén reflejadas en el contenido del sitio web. * El SMS colaboró con todas las Redes de SUN para facilitar su contribución al desarrollo del Marco de M&E para el Movimiento SUN (2013). * El SMS se aseguró de que se consulte a los Facilitadores de la Red de SUN como parte de la Consulta sobre Conflicto de Intereses del GSO (2013). * El SMS apoyó el ejercicio de autoevaluación de la Red, donde evaluaron el desempeño en comparación con los "indicadores de progreso" incluidos en el Marco de M&E (2014). |

Fuentes: Informe Inicial del SMS, diciembre de 2012 – junio de 2013, Informe Descriptivo Anual del SMS, 1 de octubre 2012 – 30 de septiembre de 2013, Informe Descriptivo Anual del SMS 1 de octubre de 2013 – 31 de julio de 2014.

1. Aunque aquí la evidencia es más escasa (menor cantidad de entrevistas, y se necesita más triangulación), la opinión predominante de las personas entrevistadas en esta etapa es que, en general, el compromiso del SMS con las diferentes redes y el apoyo que les brinda merece calificaciones altas. Esto se manifiesta en la rapidez con la que el SMS ha implementado mecanismos para responder a las solicitudes nacionales de apoyo técnico y también en el nuevo trabajo en torno a las comunidades de práctica que responden a una recomendación relativamente reciente del GL y que ya han evolucionado considerablemente.
2. Los entrevistados de las redes del SMS fueron positivos con respecto a la calidad y a la presentación oportuna de los aportes, y destacaron la buena capacidad de respuesta del SMS a las solicitudes. Además, el SMS también dedicó recursos esenciales a la recopilación de datos. Muchos entrevistado reconocieron que el marco de monitoreo enfocado en el proceso ha contribuido a una mayor responsabilidad dentro del Movimiento. Los miembros de la Red los citaron como recursos importantes.
3. Sin embargo, algunos informantes consideran que será necesario contar con un apoyo más profundo a nivel nacional, entre otras cosas, para adaptar sus planes y estructuras nacionales, sus sistemas de monitoreo, etc., a la realidad y las necesidades nacionales. Estos entrevistados argumentaron que será necesario contar con un enfoque diferente en los distintos países para abordar las particularidades en cada país y que esto requerirá un enfoque distinto del SMS.
4. Se realizaron algunos comentarios sobre el mejor o el peor desempeño de las diferentes redes. Este será un asunto para continuar trabajando a medida que avance la EEI. Sin embargo, no se sugirió que la debilidad del SMS fuera un factor principal en este desempeño diferencial.

Apoyo al FFDS

1. Con respecto al FFDS, las principales actividades del SMS han incluido apoyar el pedido y la revisión de propuestas, revisar los formatos de informe, facilitar reuniones y apoyar el desarrollo del Informe Anual del FFDS.
2. Los cometarios de las entrevistas sobre el compromiso del SMS con el FFDS fueron positivos. Se le dio crédito al SMS por haber proporcionado aportes técnicos de alta calidad. Sin embargo, el FFDS ha enfrentado varios desafíos para su implementación, lo que produjo una mayor carga de trabajo para el SMS, disminuyendo su eficacia. El aporte técnico del SMS al FFDS es bueno, y está favorecido por el conocimiento de los países y las líneas directas de comunicación. Hubo un reconocimiento general de la evaluación de las propuestas del FFDS por parte del Secretariado, de todos los socios, incluso los ejecutores. Sin embargo, las entrevistas del SMS recalcaron que el FFDS emplea mucho tiempo, para realizar aportes técnicos a la revisión de propuestas, y porque el Secretariado queda "atrapado" entre los donantes y los mecanismos lentos de la ONU con respecto a cuestiones relacionadas con la implementación, en especial los retrasos en la transferencia de fondos a los organismos de implementación (los datos del sitio web de la ONU muestran un desembolso del 27 % hasta agosto de 2014 – vea el Anexo C).
3. Además, en el informe anual del SMS (SMS 2014a, SMS 2014) se expresaron inquietudes, que estuvieron respaldadas por entrevistas, con respecto al enfoque excesivo del FFDS en la canalización de apoyo y financiación a través de ONGI. Este asunto se investigará en más detalle durante la próxima etapa de la EEI.[[18]](#footnote-18)

Resultados seleccionados y conclusiones emergentes

1. En esta subsección se ha analizado el desempeño del SMS en comparación con las áreas de resultado claves y los diferentes indicadores de actividad. La conclusión general es que el SMS ha hecho varios aportes para apoyar al GL y a las redes. Los entrevistados consultados hasta el momento señalaron que estos aportes han sido de gran calidad y oportunos. Se mencionaron características importantes del equipo del SMS, incluyendo un alto nivel de profesionalismo y capacidad de respuesta. Varios productos del trabajo del SMS, incluso los informes, las notas de promoción, los datos de supervisión, etc. se citaron como medios que brindaron información sobre los esfuerzos del GL y las Redes. El SMS también ha proporcionado aportes para la movilización de recursos para el movimiento SUN para el fomento de la nutrición y ha desempeñado un rol técnico reconocido y valorado en el FFDS. En la próxima etapa de la evaluación, se deberá continuar trabajando para responder la pregunta más general con respecto a si estos esfuerzos se han convertido en más recursos para el Movimiento. Las otras preguntas con respecto al funcionamiento y a la eficacia y efectividad de las estructuras de gobernanza generales que han surgido durante esta etapa de la evaluación (por ejemplo, si las redes están vinculadas de manera consistente y complementaria con otro foro y realizan intercambios a nivel nacional) deberán tenerse en cuenta en la próxima etapa.

Financiación y personal del SMS

1. Esta sección, que ha registrado las principales actividades del SMS, aborda los acuerdos de financiación y personal.

Financiación del SMS

1. Las recomendaciones del Informe de Administración (Isenman et al 2011) intentaron otorgarle poder al Secretariado del Movimiento SUN para que implemente la orientación proporcionada por el GL y para que desempeñe un rol propiciador y catalítico. El Informe de Administración destacó en este contexto una lección clave de un análisis de asociaciones globales, concretamente, que los "Secretariados deben estar suficientemente financiados. Cinco de ocho revisiones llegaron a la conclusión de que el tamaño del secretariado y los recursos no recibieron la financiación adecuada en relación con las tareas necesarias y que el modelo de personal simple surgió a expensas de la eficacia operativa” (p.83). De manera similar, señaló que "SUN, a nivel global… como movimiento, debe fortalecerse, no intentar microgestionar, ya sea a nivel global o nacional, pero necesita contar con recursos suficientes y confiables para desempeñar ese rol” (p.12).
2. La EEI analizó el crecimiento de los recursos y del personal para el SMS. Los resultados se ven reflejados en las contribuciones realizadas al SMS durante el período de evaluación (incluyendo estimaciones), que se muestran en la Tabla 4 a continuación.
3. Contribuciones en efectivo1 al SMS 2011 – 2015 (USD)

| **Donantes** | **2011 al día** | **2012 al día** | **2013 al día** | **2014 estimación** | **2015 estimación** | **2011 – 2015 total** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Canadá |  | 1 670 751 |  | 1 795 332 |  | 3 466 083 |
| UE2 |  | 2 214 423 | 2 425 023 | 2 271 024 | 113 551 | 7 024 021 |
| Francia |  | 159 363 | 92 838 | 92 838 |  | 345 039 |
| Alemania |  |  | 13 245 |  |  | 13 245 |
| Irlanda | 877 325 | 496 894 | 596 026 | 615 595 | 542 741 | 3 128 581 |
| Micronutrient Initiative |  |  | 48 356 |  |  | 48 356 |
| Países Bajos |  | 425 000 | 430 700 | 430 000 |  | 1 285 700 |
| Reino Unido | 140 575 | 712 025 |  | 401 929 | 347 003 | 1 601 532 |
| Fundación Bill y Melinda Gates |  |  |  | 1 028 287 | 1 573 838 | 2 602 125 |
| **Total** | **1 017 900** | **5 678 456** | **3 606 188** | **6 635 005** | **2 577 133** | **19 514 682** |
| Recibido (anualmente) a partir de junio de 2014 | 1 017 900 | 5 678 456 | 3 606 188 | 3 242 856 | 0 | 13.545.400 |

*Fuente: Informe financiero anual 2013 del SMS (SMS 2014). Notas: 1. Francia y UNILEVER transfirieron a un miembro del personal al SMS desde 2013-2015 y 2013-14 respectivamente. 2. La UE proveyó fondos al SMS a través de tres flujos de fondos diferentes; a fin de simplificar la presentación, los datos se encuentran amalgamados aquí.*

1. El primer punto que sobresale claramente de estos datos es el crecimiento de los recursos anuales para el SMS al año siguiente en el que se publicó el estudio de Administración (2011). Esto le brindó al SMS recursos importantes y le permitió concentrarse en su rol clave de facilitador de varias estructuras para apoyar los esfuerzos a nivel nacional. La tabla muestra que el SMS espera recibir alrededor de USD 20 millones de los donantes desde su establecimiento en 2011 hasta el final de su cometido actual en 2015. También destaca que las contribuciones anuales (que provienen de un pequeño número de donantes) han variado mucho. Aunque el SMS puede regular sus gastos, esta variación en los ingresos es, a primera vista, incongruente con el crecimiento rápido y constante del trabajo que afronta el SMS, del cual la membresía de los países es un indicador importante. La Figura 3 muestra que el ingreso anual del SMS por miembro de cada país del Movimiento ha variado considerablemente desde que se estableció el SMS y alcanzó su nivel máximo en 2012.
2. Al mismo tiempo, el personal de cargos superiores informa que garantizar fondos para el SMS no ha sido excepcionalmente difícil (aunque las demandas de los organismos de financiación para la documentación del proyecto y para los informes posteriores han sido onerosas)
3. Ingresos del SMS por país en el Movimiento, 2011–2014 (USD)

*Fuente: Informe financiero anual 2013 del SMS (SMS 2014).*

1. Las Figura 4 y Figura 5, en conjunto, muestran que pese a las variaciones en el ingreso, el SMS ha podido regular sus gastos (los gastos no hacen eco de las fluctuaciones anuales en el ingreso). La Figura 5 muestra que aunque el volumen general de gastos ha aumentado, la composición del presupuesto anual no ha cambiado sustancialmente. Los costos de personal continúan representando la mayor parte de los gastos (entre 48 %–53 % del gasto total durante el período de esta revisión).
2. El volumen absoluto creciente de financiación para el SMS le ha permitido aumentar su personal de acuerdo con las recomendaciones del informe de Administración. Las entrevistas destacaron lo que el informe de Administración también enfatizó, concretamente, que el SMS se amplió muchísimo durante el período inicial del Movimiento. La breve cita de uno de los integrantes del personal del SMS refleja claramente esto: “Nunca antes en mi vida había trabajado tanto. Aunque valió la pena, no fue algo que haya podido continuar haciendo”.
3. Ingresos del SMS 2011 – 2015

|  |
| --- |
|  |

*Fuente: Informe financiero anual 2013 del SMS (SMS 2014).*

1. Composición de los gastos del SMS 2011 – 2015

|  |
| --- |
|  |

Fuente: Informe financiero anual 2013 del SMS (SMS 2014).

Personal del SMS

1. En sus informes anuales, el SMS abogó por la importancia de este crecimiento para reforzar las capacidades del Secretariado y para permitirle que se comprometa de manera eficaz con el número cada vez mayor de países. A partir de una base de 12 miembros en 2011, se espera que el personal se duplique a 24 para 2015 (consulte la Tabla 5).
2. La Tabla 6 muestra el equilibrio de género actual y el grado de diversidad nacional del SMS. Aunque el equilibrio de género es bueno, el personal está controlado por el departamento de personal de los países con altos ingresos. Por otro lado, ningún país prevalece (por lo tanto, los doce miembros de personal con nacionalidad europea provienen de seis países diferentes, con un total de 12 nacionalidades representadas y ninguna nacionalidad tiene más de tres representantes).
3. Personal del SMS 2011 – 2015

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2011 al día** | **2012 al día** | **2013 al día** | **Presupuesto para 2014** | **Presupuesto para 2015** |
| **Personal (número de empleados equivalente a tiempo completo)1** | |  |  |  |  |
| ***Personal profesional*** | ***7*** | ***10*** | ***13*** | ***18*** | ***18*** |
| Coordinador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Jefa de Personal de la | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| COO | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Asesores de políticas | 4 | 7 | 10 | 14 | 14 |
| OESG de coordinación | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ***Personal administrativo*** | ***5*** | ***5*** | ***5*** | ***7*** | ***6*** |
| Administradores | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Asistentes de tiempo completo | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| Soporte técnico | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Oficial de informes | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| **Total** | **12** | **15** | **18** | **25** | **24** |

*Fuente: Secretariado del Movimiento SUN: Desarrollo de Recursos Humanos 2011 – 2015 (en junio de 2014), Informe Financiero Anual 2013 del SMS (SMS 2014). Notas: 1. Aquellos que ocuparon cargos por menos de un año todavía son considerados miembros del personal. Cuando un miembro del personal es calificado como empleado a tiempo parcial durante más del 50 % de su tiempo en el puesto en un año, esto cuenta como 0,5 equivalente a tiempo completo*

1. Personal del SMS: equilibrio de género y nacionalidades

|  |  |
| --- | --- |
| **Género** | **Total** |
| Masculino | 9 (43%) |
| Femenino | 12 (57%) |
| **Nacionalidad por región** | **Total** |
| África | 3 |
| Asia | 1 |
| Australasia | 2 |
| Europa | 12 |
| América del Norte | 3 |
| *Fuente: basado en los datos de personal del SMS a partir de agosto de 2014. "Europa" incluye seis nacionalidades.* | |

1. La clave para el crecimiento del personal profesional ha sido el aumento de la estructura de asesores de políticas de cuatro a su nivel actual de 12. Se reclutarán otros dos empleados próximamente.
2. El segundo cambio importante en la plantilla de profesionales es la incorporación prevista de un Director de operaciones (COO) en el segundo semestre de 2014 o en el primer semestre de 2015. Esto se previó en el primer plan provisional para el SMS en 2012, pero el proceso de reclutamiento se pospuso para estabilizar el funcionamiento y la gestión del SMS (SMS 2013p). Desde entonces se ha pospuesto nuevamente, según consta para posibilitar la reacción ante la EEI de SUN, y cualquier sugerencia del gobierno que pueda aflorar.
3. A pesar del aumento de presupuesto para el personal administrativo, la ampliación de esta categoría de personal en cuanto a números ha sido modesta. El desarrollo completo del personal del SMS se presenta en el Anexo D, Figura 9.
4. Gastos del SMS en personal administrativo y profesional 2011–2015

|  |
| --- |
|  |

*Fuente: Informe financiero anual 2013 del SMS (SMS 2014).*

1. Como se detalla en la Figura 6, el presupuesto para el personal del SMS ha aumentado de acuerdo con el crecimiento general del SMS y se espera que este crecimiento continúe en 2014 y 2015. En los primeros dos años de funcionamiento, más del 85 % del presupuesto para el personal estuvo destinado al personal profesional, pero el rápido aumento del presupuesto para el personal administrativo entre 2012 y 2013 aumentó su participación a un 37 % del presupuesto alcanzado en 2013, un porcentaje que continuará durante 2014 y 2015. En el Anexo D se brindan más detalles sobre el personal del SMS.
2. Una comparación breve con otra iniciativa global, la Alianza internacional en pro de la salud (actualmente conocida como IHP+), muestra que desde un comienzo (en términos de financiación) el SMS ha crecido, excediendo el tamaño de la IHP+ (consulte la Tabla 7), en cuanto a financiación y personal. La IHP+ es una referencia relevante para el Movimiento SUN ya que existen similitudes claras entre las dos iniciativas en términos de lo que procuran hacer y cómo pretenden hacerlo (consulte Casilla 4).
3. Alianza Sanitaria Internacional (IHP+) como un indicador

|  |
| --- |
| La IHP+ se lanzó en 2007 como una asociación global abierta que reúne a socios para el desarrollo (incluyendo gobiernos, organismos de desarrollo y organizaciones de la sociedad civil) para garantizar una respuesta más coordinada para la salud. La IHP+ hace hincapié en los países, enfatizando que las decisiones respecto a qué prioridades incluir en los planes nacionales de salud y cómo se coordinarán los representantes a nivel nacional deben estar guiadas por los países. La IHP+ está abierta a todos los socios para el desarrollo y es de carácter voluntario (en términos de inscripción y presentación de informes). Sin embargo, los socios de la IHP+ firman un Pacto Mundial y se comprometen a implementar la Declaración de Paris sobre la eficacia de la ayuda en el sector de la salud. Aunque la IHP+ proporciona pequeñas subvenciones a los países para que mejoren la coordinación así como también el desarrollo y la implementación de estrategias nacionales, la IHP+ recalca que no es un órgano de financiación. Más bien, es un facilitador y catalizador que da lugar al cambio (i) concentrándose en la coordinación de la salud y los resultados a nivel nacional; (ii) haciendo hincapié en el liderazgo nacional en la planificación; y (iii) desarrollando herramientas para desarrollar la confianza y el compromiso con los planes y estrategias nacionales de salud.  Desde el punto de vista de la estructura de gobernanza de IHP+, existen similitudes y diferencias con el Movimiento SUN. Desde 2010 hasta fines de 2013, el Grupo de Referencia para el Fomento (SuRG) proporcionó indicaciones generales de política y gobernanza para IHP+ – que incluyó representantes de todos los signatarios de IHP+ (57 en 2013). Además, se implementó un Equipo Ejecutivo de 17 socios (organismos de desarrollo, representantes del gobierno y organizaciones de la sociedad civil) que proporcione supervisión de rutina e intercambie información y actividades. Un pequeño equipo principal, dotado de personal y gestionado por la OMS y el Banco Mundial, proporciona coordinación diaria para la iniciativa. Pese a que el Equipo Principal continúa activo, se realizaron varios cambios en la estructura de gestión de la IHP+ hacia fines de 2013/comienzo de 2014[[19]](#footnote-19) incluyendo el reemplazo del Equipo Ejecutivo por un Comité de Dirección. Sin embargo, esta comparación de la evaluación se concentra en el período anterior a 2013, dado el carácter reciente y relativo de los cambios y la disponibilidad de datos para ambas iniciativas. |
| *Fuente:* Sitio web de IHP+ |

1. Está fuera del alcance de este informe ofrecer una comparación exhaustiva entre el SMS y las estructuras de gestión de la IHP+ u ofrecer comentarios sobre si la IHP+ está alcanzando sus objetivos. Sin embargo, aunque ambas iniciativas cuentan con un secretariado que supervisa la coordinación diaria, la dotación de recursos del secretariado es especialmente diferente, a pesar de la escala y el funcionamiento similares de las iniciativas. El personal del secretariado de la IHP+ (Equipo Principal) continuó siendo un grupo reducido (4 empleados de tiempo completo en 2011, con planes de financiación en 2012) (IHP+ 2011c) a pesar del aumento significativo del número de signatarios (a 35 en abril de 2010) dos años después del lanzamiento de la IHP+ y, luego, a 57 en 2013. Dos años después del lanzamiento del Movimiento SUN, el personal del SMS contaba con 15 individuos con un número similar de "socios" (países) que se inscribieron al Movimiento (33 a fines de 2011, dos años después del lanzamiento) comparado con la IHP+ en un momento similar de su trayectoria. Junto con un aumento del número de países en el Movimiento SUN, hubo un aumento del número de empleados a 18 en 2014, junto con un aumento del número de países a 48 a fines de 2013. Claramente, el modelo de SUN supone aportes más profundos del secretariado. La EEI examinará en más detalle esta comparación y también utilizará la Alianza Mundial por la Educación (AME) como un indicador que tiene objetivos similares a los de SUN, pero donde el secretariado está involucrado en el desembolso de importantes fondos programáticos, mientras que la AME también ejerce una función de control de calidad más fuerte en los planes nacionales que aprueba.
2. Comparación de los secretariados de la IHP+ y SUN

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **SUN** | **IHP +** |
| Fecha de constitución | 2009 | 2007 |
| Ubicación del Secretariado | Ginebra | Ginebra y Washington D. C. |
| Número de socios/signatarios dos años después del lanzamiento | 33 (SMS 2013m) | 35 (IHP+ 2010) |
| Número de socios/signatarios en 2013 | 48 (SMS 2013m) | 57 (IHP+ 2013b) |
| Presupuesto del Secretariado en 2012 | 1,37 millones USD (SMS 2014) | 0,92 millones USD (IHP+ 2012e) |
| Presupuesto del Secretariado en 2013 | 5,04 millones USD (SMS 2014) | 2,25 millones USD (IHP+ 2013b) |
| Presupuesto del Secretariado en 2014 | 6,92 millones USD (SMS 2014) | 3 millones USD (IHP+ 2014c) |
| Número de personal técnico y administrativo dos años después del lanzamiento | 15 | *No disponible* |
| Número de personal técnico y administrativo (datos más recientes disponibles) | 18 (SMS 2014) | 4 (IHP+ 2011c) |
| Porcentaje de gasto presupuestario en el personal (incl. viajes) | 57,7 % (SMS 2014) | 24,5% (IHP+ 2014d) |

1. El incremento de personal le ha permitido al SMS brindar los aportes necesarios a los distintos elementos constitutivos del Movimiento SUN (como se señaló anteriormente). Sin embargo, los asuntos relacionados con la dotación de personal han afectado la continuidad y la talla del personal que se emplea.
2. Un área clave que los directivos superiores del SMS y el personal destacaron ante el equipo de evaluación se relaciona con las condiciones de contrato del personal del SMS. La Tabla 8 presenta una clasificación de los contratos del SMS, mostrando el número de empleados en los Nombramientos de Plazo Fijo (FTA) frente a los Acuerdos de Contratista Individual (ICA).
3. Clasificación de los Contratos de Personal del SMS 2011- 2015

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2011 al día** | **2012 al día** | **2013 al día** | **Presupuesto para 2014** | **Presupuesto para 2015** |
| **Frecuencia de los tipos de contrato1** |  |  |  |  |  |
| Nombramiento de Plazo Fijo (FTA) de las Naciones Unidas | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Acuerdo de Contratista Individual (ICA) Local o Individual | 6 | 7 | 10 | 17 | 16 |
| Traslado de donantes | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 |

Fuente: Secretariado del Movimiento SUN: Desarrollo de Recursos Humanos 2011 – 2015 (en junio de 2014), Informe Financiero Anual 2013 del SMS (SMS 2014). Notas: 1. Frecuencia de contratos, donde los contratos de tiempo completo o parcial se consideran de la misma manera, por lo tanto, los totales difieren del personal de tiempo completo. Se supone que el COO contará con un ICA según el informe 2013 del SMS

1. Actualmente, sólo ocho miembros del personal tienen contratos hasta 2015. Además, como se muestra en la Tabla 8, la mayoría del personal tiene contratos de ICA. Esto significa que no tienen acceso a las ventajas asociadas con los contratos de FTA, incluyendo duración más prolongada (en principio) y derechos a beneficios relacionados con vivienda, seguro, dependientes, educación, etc.
2. Cuando se creó el SMS, se reubicó a la mitad del personal que ocupaba los cargos existentes dentro de la Oficina de SRSG, y por tanto, los contratos de FTA existentes, que incluyen estos beneficios secundarios más provechosos. Además de estos seis primeros, todo el personal nuevo del SMS fue contratado con un ICA. Fue una decisión deliberada de acuerdo con la política de UNOPS, bajo la cual se concibió al SMS como un proyecto de duración determinada hasta 2015 y por tanto los ICA se consideraron apropiados.
3. La evaluación demostró que la situación de contratación de la mayor parte del personal del SMS (es decir, aquellos con ICA), junto con la falta de claridad sobre el futuro del SMS y el Movimiento en general, está afectando la capacidad del SMS de contratar personal de la talla necesaria. A la fecha, ha logrado exitosamente mantener a (y aún expandir) su personal, quienes está interesados en trabajar con el SMS por razones de compromiso profesional e interés (y están motivados para trabajar con el líder de SUN). Sin embargo, las condiciones que se ofrecen en estos contratos y la falta de seguridad contractual están comenzando a afectar la sostenibilidad del personal del Secretariado. Por lo tanto, en el último período el SMS ha tenido dificultades para atraer personal lo suficientemente calificado y con experiencia que ocupe los nuevos puestos y también ha visto como el personal bien calificado, que ha desempeñado un rol clave en el apoyo de calidad que el SMS ha proporcionado, abandonaba sus puestos por otras oportunidades más seguras.
   1. Conclusiones preliminares y repercusiones
4. El SMS se ha concentrado en propiciar y facilitar el trabajo del Movimiento. Por tanto, su tiempo y energía se han invertido en brindar aportes y apoyo al GL, las redes y los países (incluso un rol técnico en relación con el FFDS). Las entrevistas y la documentación a la fecha apoyan la conclusión de la EEI que el SMS ha ofrecido aportes excelentes y oportunos al trabajo. El SMS ha respondido y se ha adaptado ágilmente conforme surgieron las nuevas necesidades.
5. Las pruebas revisadas también apoyaron la conclusión de que el SMS ha tenido un buen desempeño en el rol de apoyar al GL y a las redes, y que ha proporcionado aportes útiles a los esfuerzos de movilización de recursos. El SMS ha proporcionado aportes de calidad aceptable (o superior) en varias áreas (datos, apoyo técnico a los países y al proceso de aprobación del FFDS, etc.) y a las diferentes estructuras que conforman el Movimiento. El SMS se ha adaptado de manera flexible y ha respondido a la necesidad. El aumento de recursos humanos y financieros, de acuerdo con las recomendaciones del Informe de Administración, han sido factores favorables en la respuesta del SMS. A nivel de resultados, el aumento del número de países que forman parte del Movimiento es un indicador del éxito del SMS, a través del papel del último en el apoyo a las diferentes estructuras del Movimiento. Sin embargo, el número cada vez mayor de países que se están uniendo al Movimiento y los desafíos recientes de reclutamiento están generando presión en el Secretariado. Se observó que el nivel de inseguridad en relación con el futuro del Secretariado estaba afectando el trabajo y deberá abordarse como un asunto de urgencia.
6. Hemos insistido en varias oportunidades en el carácter limitado y provisional de esta evaluación del SMS. Hemos intentado, en lo posible, proporcionar una evaluación de la calidad del SMS con antelación a nuestra evaluación general del movimiento SUN en su totalidad. Nuestra conclusión, basada en la evidencia analizada a la fecha, es que el SMS ha desempeñado un papel *relevante* en apoyar la implementación de la estrategia del Movimiento SUN y ha proporcionado apoyo *efectivo* al Grupo de Liderazgo y a las distintas redes de SUN. Con respecto a la *eficacia*, no hemos tenido evidencias de pérdidas visibles de recursos y los espectadores cercanos que hemos entrevistados consideran que el SMS es una unidad eficaz y productiva. En nuestro informe final analizaremos en mayor profundidad si los gastos en el SMS, y en el Movimiento SUN, se realizaron en un nivel adecuado. Se ha sostenido que los costos directos del Movimiento SUN son menores en comparación con las ganancias potenciales de la mejora en la nutrición. Este argumento se considerará en mayor detalle en nuestro informe completo.

## Recomendaciones provisionales y pasos a seguir

Debates sobre las posibles opciones futuras para el Movimiento SUN

1. Como se mencionó anteriormente, en la etapa del Informe Inicial previmos que el IPP incluiría un debate preliminar sobre la variedad de posibles opciones para el futuro del Movimiento SUN y su gobernanza. Sin embargo, esto demostró ser demasiado ambicioso: todavía tenemos mucho trabajo por hacer, (a) terminar las entrevistas claves relacionadas con la gobernanza y la gestión de SUN, y (b) esquematizar el lugar de SUN en la estructura en desarrollo de la nutrición, por lo que tal debate resultaría muy prematuro. Sin embargo, es importante fomentar debates y reacciones a las posibles opciones antes de nuestro informe final. Por lo tanto, proponemos preparar un documento de trabajo breve sobre el posible futuro de SUN con antelación a la Reunión Global. Además, tendrá la ventaja de recurrir a los resultados emergentes de los ECN. Tenemos pensado preparar el documento a fines de octubre para que también pueda informar sobre la Encuesta Global que estaremos realizando a principios de noviembre.[[20]](#footnote-20) La Reunión Global, que se celebrará entre el 16 y el 18 de noviembre, reunirá a un gran número de representantes de SUN y, entre otros, ofrecerá una excelente oportunidad para que el equipo de la EEI se comprometa con ellos; estamos analizando con el SMS cuál es la mejor forma de incorporar los debates relacionados con la EEI en el programa de la Reunión Global.

Garantizar la continuidad del SMS

1. Hemos notado que (¶3.9) casi todas las personas que hemos entrevistado consideran que el Movimiento SUN debe continuar, de alguna forma, durante muchos años más después de 2015. En consecuencia, a la luz de nuestra evaluación provisional del SMS, le recomendamos al GL/SV que adopten medidas tempranas para garantizar la continuidad del SMS. Como se mencionó anteriormente, el SMS ya está limitado por la incertidumbre de su futuro. El GL debe buscar garantizar una financiación continua para después de 2015 que le permita al SMS conservar su personal en condiciones adecuadas. La opción de no tomar ninguna medida hasta que se elabore una próxima estrategia exhaustiva para SUN (teniendo en cuenta las recomendaciones y el informe final de la EEI en diciembre) supondrá un extenso retraso y el riesgo de perder uno de los recursos principales del Movimiento SUN.

Proceso de visualización y respuesta de gestión al informe final de la EEI

1. Los TOR (consulte Casilla 3) previeron que el IPP incluiría una explicación del proceso de "visualización" incluyendo la "respuesta de gestión" a las recomendaciones de la EEI. Es importante esquematizar un proceso claro que permita tomar decisiones sobre el futuro de SUN antes de que finalice su mandato actual a fines de 2015. El SV reconoció y aprobó este hecho durante su reunión el 11 de septiembre de 2014, y se presentó una propuesta, que incluyó un borrador del calendario, en la reunión del Grupo de Liderazgo el 22 de septiembre. El proceso aprobado por el Grupo de Liderazgo se resume en el Anexo E y está diseñado para garantizar la toma de decisiones claves estratégicas en la reunión del Grupo de Liderazgo que se llevará a cabo en abril de 2015.

1. Progreso de la evaluación
2. Mokoro recibió información sobre el resultado de selección el 10 de junio de 2014 y el contrato se adjudicó el 20 de junio de 2014. Luego de una serie de llamadas preliminares a la Fundación Bill y Melinda Gates (BMGF) (por asuntos contractuales) y al Secretariado del Movimiento SUN (para programar la visita a Ginebra), el equipo de evaluación ha llevado a cabo una serie de actividades, que cumplen con el cronograma de la propuesta técnica de Mokoro. Las actividades claves realizadas a la fecha se sintetizan a continuación:

* **Observación de las llamadas de las Redes-país de SUN (semana del 16 de junio):** *Algunos miembros del equipo pudieron escuchar una muestra de las conferencias telefónicas bimestrales con grupos de los países miembros de SUN.*
* **Visita inicial a Ginebra (23–25 de junio)***: Stephen Lister (líder del equipo), junto con Muriel Visser y Mirella Mokbel Genequand (miembros del equipo principal) y Lilli Loveday (gerente de asignación/apoyo de investigación) viajaron a Ginebra para una serie de reuniones de tres días con el Secretariado del Movimiento SUN. Las entrevistas se llevaron a cabo durante el periodo y se resumen en la tabla que se presenta a continuación. La visita fue principalmente una misión de "determinación de hechos" y una oportunidad para conocer la historia, la estructura y las operaciones del Movimiento SUN para formar la base del trabajo futuro y, lo que es más importante, conformar el taller de equipo. También se organizaron entrevistas con los organismos disponibles (Observatorio Social Mundial y el SCN) con base en Ginebra.*
* **Nombramiento de un director de evaluación:** *Siguiendo las recomendaciones del panel de AGC, la BMGF identificó y contrató un director de evaluación para supervisar la evaluación y facilitar la comunicación entre el equipo de evaluación y los representantes relevantes (especialmente el Subgrupo de Visión, la BMGF y el Secretariado). El equipo que viajó a Ginebra se reunión con el director de evaluación (Ruwan de Mel) durante la visita y se unió al taller de equipo en Oxford.*
* **Elaboración / revisión del documento (10 de junio – en curso):** *Se han recopilado documentos claves y se han archivado sistemáticamente en una carpeta de Dropbox del equipo. Al mismo tiempo, las brechas en la documentación y los datos se han solicitado e identificado (en caso de ser posible) o se enumeraron como actividades de seguimiento en la etapa de Análisis Global. Es una tarea permanente.*
* **Taller de equipo en Oxford (8-10 de julio)***: Todos los miembros del equipo principal se reunieron en la sede de Mokoro en Oxford para un taller de tres días. (El director de evaluación también asistió como espectador). El taller se utilizó principalmente para:*
  + *Garantizar el conocimiento común de SUN y los requisitos de la EEI de SUN.*
  + *Analizar la metodología de evaluación - la matriz de evaluación/teoría de cambio, la selección de estudios de caso nacionales y la metodología de ECN, la esquematización de representantes.*
  + *Planificar las próximas etapas de trabajo para los miembros del equipo.*
* **Entrevistas (entre el 25 de junio y el 18 de julio):** *se organizaron las entrevistas iniciales con los individuos claves de las Redes de SUN y el Subgrupo de Visión. Destinadas a proporcionar más contexto y aportes al Movimiento SUN así como también entendimiento/aclaración de los requisitos de la EEI de SUN desde perspectivas claves.*
* **Presentación del Informe Inicial (primer borrador 20 de julio, borrador final 5 de agosto):** *Este documento establece una metodología clara (con explicaciones claras en los Anexos) para la evaluación, además de un plan de trabajo. Fue aprobado por el Grupo de Liderazgo y posteriormente publicado en los sitios web de SUN[[21]](#footnote-21) y servirá como instructivo para el equipo que realice la evaluación.*
* **Entrevistas (entre el 20 de julio y el 1 de septiembre):** *el equipo principal realizó entrevistas, en su mayoría por teléfono, a representantes adicionales y repitió (en mayor profundidad) entrevistas con personas que fueron contactadas durante la etapa inicial. Se concentraron en la gobernanza de SUN (incluyendo, en especial, el trabajo del SMS para cumplir con los compromisos de la evaluación del IPP) y de las redes globales. Tabla 9 enumera las entrevistas realizadas a la fecha en orden cronológico.*
* **Análisis global:** *los miembros del equipo llevaron a cabo un análisis preliminar a nivel global de los problemas incluyendo: seguimiento financiero y flujos de ayuda, redes globales (país, donante, ONU, sociedad civil, empresas), asociaciones globales, conflicto de intereses, sistemas de M&E del Movimiento, eficiencia y FFDS.*
* **Preparación de los Estudios de caso nacionales:** *se recopiló una colección de documentos y expedientes nacionales que proporcionan un resumen de cada país, incluyendo una cronología, lista de representantes, resúmenes de documentos claves, datos y expertos relevantes de las llamadas de las redes-país de SUN y las entrevistas. Los líderes del equipo de estudio de caso han comenzado a organizar y realizar entrevistas anticipadas con los puntos focales de SUN en el país para presentar la evaluación e iniciar las preparaciones para las misiones nacionales. Los viajes y otros preparativos logísticos están muy avanzados. Para los países que primero reciban visitas, se han elaborado borradores de la preparación de un Documento de Debate de Países que explica el programa propuesto y los temas principales que se espera que el ECN ilustre.*

1. Entrevistas realizadas

| **Nombre** | **Puesto/Título** | **Organización** | **Fecha de la entrevista** |
| --- | --- | --- | --- |
| *Etapa inicial* | | | |
| David Nabarro | Coordinador del Movimiento SUN | Secretariado del Movimiento SUN | 23/06/2014 |
| Florence Lasbennes | Jefa de Personal / Oficina de SRSG | Secretariado del Movimiento SUN | 24/06/2014 |
| Delphine Babin-Pelliard | Coordinadora Nacional | Secretariado del Movimiento SUN | 24/06/2014 |
| Pau Blanquer | Coordinador Nacional | Secretariado del Movimiento SUN | 24/06/2014 |
| Fanny Granchamp | Oficial de Apoyo de los Coordinadores Nacionales | Secretariado del Movimiento SUN | 24/06/2014 |
| Patrizia Fracassi | Analista Superior de Nutrición y Asesora de Políticas | Secretariado del Movimiento SUN | 24/06/2014 |
| Martin Gallagher | Asesor de Red | Secretariado del Movimiento SUN | 24/06/2014 |
| Fiona Watson | Asesora de Promoción y Comunicación | Secretariado del Movimiento SUN | 24/06/2014 |
| Elena Gaino | Administradora | Secretariado del Movimiento SUN | 24/06/2014 |
| Matthew Cousins | Asesor del Grupo de Liderazgo | Secretariado del Movimiento SUN | 25/06/2014 |
| Maria Pizzini | Asesora de sitio web y comunicación | Secretariado del Movimiento SUN | 25/06/2014 |
| Thuy Nguyen | Asesora de Marcas | Secretariado del Movimiento SUN | 25/06/2014 |
| Ralph M Doggett | Tesorero del Secretario | Observatorio Social Mundial | 25/06/2014 |
| Katherine A Hagen | Director Ejecutivo | Observatorio Social Mundial | 25/06/2014 |
| Marcella Wüstefeld | Oficial Técnico | Secretariado del UNSCN | 25/06/2014 |
| Lina Mahy | Oficial Técnico | Secretariado del UNSCN | 25/06/2014 |
| Leslie Elder | Nutricionista Superior | Banco Mundial | 07/07/2014 |
| Shawn Baker | Jefe de Nutrición | Fundación Bill y Melinda Gates | 07/07/2014 |
| Jean Pierre Halkin | Jefe de Unidad (Desarrollo Rural, Seguridad Alimentaria y Nutricional) | Comisión Europea | 08/07/2014 |
| Claire Blanchard | Coordinadora, Red de OSC de SUN | SAVE UK | 08/07/2014 |
| Jonathan Tench | Coordinador, Red de empresas de SUN | GAIN | 09/07/2014 |
| Lawrence Haddad | Investigador Superior | IFPRI | 09/07/2014 |
| Paul Isenman | Asesor Independiente | Autónomo | 15/07/2014 |
| Keith Bezanson | Asesor Independiente | Autónomo | 15/07/2014 |
| Anthony Lake | Presidente del Grupo de Liderazgo / Director Ejecutivo UNICEF | UNICEF | 16/07/2014 |
| *Etapa de revisión documental e investigación global* | | | |
| Steve Godfrey | Copresidente del Comité de operaciones de RES | GAIN | 17/07/2014 |
| Nancy Walters | Coordinadora global | apoyo de | 26/07/2014 |
| Emb. Gerda Verburg | Presidente de CSA | CSA | 01/08/2014 |
| Charlotte Dufour | Asesora de Nutrición | FAO | 04/08/2014 |
| Martina Kress | Asesora de Nutrición | FAO | 04/08/2014 |
| Robert Hughes | Asesor de Nutrición | DFID | 13/08/2014 |
| Jane Keylock | Asesora | NutritionWorks | 13/08/2014 |
| Abdoulaye Ka | Jefe de CLM (Cellule contre la malnutrition) | Gobierno de Senegal | 13/08/2014 |
| Wilbald Lorri | AP del Presidente de Tanzania | Gobierno de Tanzania | 13/08/2014 |
| David McNair | Ex Presidente Interino | SAVE UK | 14/08/2014 |
| Ellen Piwoz | Nutricionista | Fundación Bill y Melinda Gates | 15/08/2014 |
| Anthea Webb | Coordinadora Nacional de OESG | UNDP | 18/08/2014 |
| Lola Gostelow | Asesora, Servicio de Consultoría sobre Nutrición | EC | 19/08/2014 |
| Jay Aldous | Director, Asociaciones del Sector Privado | PMA | 19/08/2014 |
| Erin Mc Clean | Asesora Superior de Nutrición | CIDA | 19/08/2014 |
| Delphine Babin-Pelliard | Coordinador Nacional | Secretariado del Movimiento SUN | 20/08/2014 |
| Pau Blanquer | Coordinador Nacional | Secretariado del Movimiento SUN | 20/08/2014 |
| Werner Schultink | Director de Nutrición de UNICEF | UNICEF | 20/08/2014 |
| Richard Greene | Asistente Superior Adjunto | USAID | 20/08/2014 |
| Tara Shine | Jefa de Investigación y Desarrollo | Mary Robinson Foundation | 21/08/2014 |
| Bjorn Ljungqvist | Ex Presidente de REACH | Independiente | 21/08/2014 |
| Florence Lasbennes | Jefa de Personal / Oficina de SRSG | Secretariado del Movimiento SUN | 22/08/2014 |
| Fiona Watson | Asesora de Promoción y Comunicación | Secretariado del Movimiento SUN | 22/08/2014 |
| Maria Pizzini | Asesora de sitio web y comunicación | Secretariado del Movimiento SUN | 22/08/2014 |
| Patrizia Fracassi | Analista Superior de Nutrición y Asesora de Políticas | Secretariado del Movimiento SUN | 22/08/2014 |
| Yannick Glemarec | Coordinador Ejecutivo | FFDS, UNDP | 25/08/2014 |
| Marc van Ameringan | CEO | GAIN | 26/08/2014 |
| Francesco Branca | Director de Nutrición para la Salud y el Desarrollo. | OMS | 26/08/2014 |
| Bertine Ouaro | Directora de Nutrición (Punto Focal de SUN en Burkina Faso) | Ministerio de Salud, Burkina Faso | 26/08/2014 |
| Nancy Walters | Coordinadora global | apoyo de | 26/08/2014 |
| Mike Zuijderduijn | Director Gerente | MDF | 27/08/2014 |
| Anne Heughan | Coordinadora Global de Asuntos Externos | Unilever | 27/08/2014 |
| Paul Isenman | Asesor Independiente | Autónomo | 27/08/2014 |
| Meera Shekar | Especialista Líder de Salud y Nutrición | Banco Mundial | 27/08/2014 |
| Francesco Branca | Director de Nutrición para la Salud y el Desarrollo. | Sede de OMS | 28/08/2014 |
| David Nabarro | Coordinador del Movimiento SUN | Secretariado del Movimiento SUN | 29/08/2014 |
| Matthew Cousins | Asesor del Grupo de Liderazgo | Secretariado del Movimiento SUN | 29/08/2014 |
| Kornelius Schiffer | Facilitador de la Red de donantes de SUN | GIZ | 04/09/2014 |
| Bjorn Ljungqvist | Ex Presidente de REACH | Independiente | 08/09/2014 |
| Taryn Barclay | Gerente de CSR | Cargill | 08/08/2014 |

1. Esquematización del trabajo realizado en comparación con los Indicadores de Actividad del SMS

La evaluación parcial del SMS requiere una evaluación del desempeño del SMS y del progreso de los 12 indicadores de actividad del SMS en las tres áreas de resultado como se menciona en la tabla que se presenta a continuación. La columna de la derecha presenta una lista preliminar de las actividades realizadas en contraste con estos indicadores, como se menciona en los Informes Anuales del SMS.

| **Indicador de actividad del SMS** | **Actividades realizadas** |
| --- | --- |
| **Área de resultados 1: El Grupo de Liderazgo del Movimiento SUN tiene la capacidad de administrar el Movimiento, mantener la atención política en la desnutrición y aumentar las inversiones en intervenciones directas sobre la nutrición y desarrollo sensible a la nutrición.** | |
| 1.1- Proporcionar asistencia al Grupo de Liderazgo para que pueda llevar a cabo la administración responsable del Movimiento en línea con la Estrategia y la Hoja de Ruta | 2013:   * Organizó reuniones formales (dos veces al año) e informales del Grupo de Liderazgo. Les proporciona actualizaciones que resumen el progreso y los desafíos a enfrentar, prepara una agenda a partir de los asuntos más urgentes y prepara documentos e informes de discusión (incluyendo un Informe del Estado del Movimiento SUN). * Mantuvieron contacto periódico con los miembros del Grupo de Liderazgo de SUN (incluso a través de reuniones bilaterales y llamadas) con el objetivo de fomentar su compromiso. * Proporcionó actualizaciones mensuales al Presidente del Grupo de Liderazgo sobre el progreso/los desafíos. * Reclutó a un asesor externo para desarrollar un Marco de M&E para el Movimiento SUN que se adoptó en abril de 2013.   2014:   * Continuó organizando reuniones bianuales para el Grupo de Liderazgo de SUN y les proporcionó actualizaciones que resumen el progreso y los desafíos que enfrenta el Movimiento en contraste con los objetivos estratégicos del Movimiento. Preparó notas de síntesis, que están publicadas en el sitio web. * El Secretariado preparó y tradujo informes para el Grupo de Liderazgo sobre el estado de Movimiento, incluyendo un informe provisional sobre el estado del movimiento y el informe de progreso anual de 2014 (próximamente). * Brindó apoyo al Subgrupo de Visión del Grupo de Liderazgo (SV) - responsable de supervisar el encargo y la ejecución de la Evaluación Exhaustiva Independiente. Esto incluyó llegar a un acuerdo sobre la escala y el alcance de la evaluación, el desarrollo de los TOR, la contratación de AGC, la búsqueda de financiación para la evaluación, la identificación de compañías con experiencia y la gestión del pedido de propuestas. * Mantuvo contacto periódico con los miembros del Grupo de Liderazgo de SUN (incluso a través de reuniones bilaterales y llamadas) con el objetivo de fomentar su compromiso. |
| 1.2- Proporcionar asistencia a los miembros del Grupo de Liderazgo y a la totalidad del Movimiento en su conjunto para llevar a cabo una movilización efectiva de los recursos que permita abordar el problema de la desnutrición | 2013:   * Apoyó los esfuerzos de movilización de recursos para fomentar la nutrición en los países y mantuvo a los miembros del Grupo de Liderazgo informados sobre estos desarrollos a través de notas informativas y contacto periódico (nota: faltan detalles). * Les proporcionó a los miembros del Grupo de Liderazgo mensajes que los alienten a promocionar el aumento sustancioso de los fondos que apoyan los planes nacionales para el fomento de la nutrición, incluyendo la elaboración de presentaciones sobre los ejercicios de valoración de costes realizados por los países miembros de SUN para calcular los costos de implementación de estrategias multisectoriales para fomentar la nutrición. * Brindó apoyo a los países para conciliar la financiación externa e interna en contraste con los planes nacionales presupuestados. * Apoyó el trabajo de la Red de donantes de SUN para establecer un método consistente para realizar un seguimiento de las inversiones financieras en nutrición, concentrándose especialmente en garantizar que el seguimiento de los gastos sea coherente con el proceso de valoración de costes de los planes. El Secretariado, junto con la Comisión Europea y el Comité Permanente de Nutrición de las Naciones Unidas, organizó en forma conjunta una Reunión Técnica sobre Supervisión de Resultados de Nutrición el 4 de marzo de 2013. * El Secretariado apoyó los preparativos de – con aportes específicos sobre valoración de costes – la reunión de N4G organizada por el Gobierno del Reino Unido y Brasil y CIFF en junio de 2013.   2014:   * También ha trabajado con organismos especializados para divulgar mensajes coordinados sobre los costos y el rendimiento económico y social de las inversiones en nutrición. En especial, les proporcionó a los miembros del Grupo de Liderazgo mensajes que los alienten a promocionar el aumento sustancioso de los fondos que apoyan los planes nacionales para el fomento de la nutrición. * Con el apoyo de MCSUN, elaboró una síntesis sobre el ejercicio de valoración de costes que realizaron veinte países miembros de SUN para implementar estrategias multisectoriales para fomentar la nutrición. * Solicitó asesoramiento en mayo de 2014 para desarrollar una metodología viable para que los gobiernos realicen un seguimiento de las asignaciones presupuestarias en sus presupuestos nacionales publicados. A partir de la revisión de los datos publicados de 28 presupuestos nacionales, una metodología de tres pasos se está convirtiendo en la forma más aceptable y viable para que los países realicen un seguimiento de los recursos para la nutrición. * Apoyó a la Red de donantes de SUN para llegar a un acuerdo en diciembre de 2013 sobre un método consistente para realizar un seguimiento de inversiones financieras en los resultados nutricionales. El método está publicado en el sitio web de SUN y lo han utilizado doce donantes para calcular los desembolsos financieros en 2010 y 2012. |
| 1.3- Brindar asistencia a los miembros del Grupo de Liderazgo para supervisar la responsabilidad de todo el Movimiento SUN | 2013:   * Reclutó a un asesor externo para desarrollar un Marco de M&E para el Movimiento SUN que se adoptó en abril de 2013 y proporcionó experiencia técnica que incluyó: facilitar del proceso de consulta con las redes y los países, formar un Grupo de Referencia para apoyar el trabajo y organizar un taller de diseño. * Como parte de este ejercicio, realizó un inventario retrospectivo sobre el contexto de nutrición en 2010, antes de SUN. * Con el apoyo técnico de la empresa consultora, estableció la referencia para el Movimiento en septiembre de 2012 como un punto de comparación para M&E futuro. * Elaboró informes de progreso para el Grupo de Liderazgo incluyendo una sinopsis del Estado del Informe de Progreso del Movimiento SUN 2013 y el Borrador del Estado del Informe de Progreso del Movimiento SUN 2013. El Grupo de Liderazgo utiliza estos informes para evaluar el estado y los desafíos del Movimiento y comparte la administración estratégica que se le pide al Grupo de Liderazgo que proporcione.   2014:   * En 2014 se dieron a conocer los datos recopilados a través de la autoevaluación realizada por los representantes nacionales. Con el apoyo técnico de una empresa consultora externa (agencia de capacitación y asesoría MDF), se diseñaron y se compartieron con los Puntos Focales de SUN en el Gobierno herramientas para autoevaluaciones nacionales y para informar. * El Secretariado proporcionó apoyo técnico a los países para que aclaren el proceso de evaluación y presentación de informes y realizó al menos una llamada individual a cada país que estuviera realizando la autoevaluación. El Secretariado analizó la información proveniente de los informes y las autoevaluaciones nacionales y de los perfiles de los países desarrollados. Estos se enviaron de vuelta a los países para ser validados. * Proporcionó apoyo continuo al GL y al SV para el lanzamiento de la Evaluación Exhaustiva Independiente (EEI). Incluyó garantizar un acuerdo sobre la magnitud, el alcance y los parámetros de la evaluación y el proceso necesarios para elaborar un borrador de los Términos de Referencia; opciones para reclutar una compañía; recaudación de fondos para la evaluación; reclutamiento de tres Asesores de Garantía de Calidad; pedido de propuestas y facilitación de las decisiones necesarias para seleccionar la propuesta ganadora. * En junio y julio de 2014, el Secretariado le facilitó a la EEI apoyo y documentación para garantizar que la evaluación pueda completarse en el tiempo establecido y dentro del presupuesto asignado. |
| 1.4- Permitir a los miembros del Grupo de Liderazgo llevar a cabo una Promoción de Alto Nivel efectiva | 2013:   * Organizó una reunión informal del Grupo de Liderazgo para alentar a los miembros del Grupo de Liderazgo a llevar a cabo una promoción de alto nivel. * Preparó mensajes de promoción para los miembros del Grupo de Liderazgo con motivo de los eventos de alto nivel (como el evento en Davos y el evento de alto nivel de N4G). * Les pidió a los miembros del Grupo de Liderazgo que proporcionen una actualización del trabajo que están realizando para promover el Movimiento SUN en las áreas individuales y colectivas de influencia en preparación para el informe provisional del Estado del Movimiento. * Le proporcionó al Grupo de Liderazgo mensajes claves para los "momentos" globales específicos.   2014:   * Continuó brindando apoyo específico de promoción y comunicaciones a los representantes del Movimiento SUN, incluyendo mensajes claves de promoción para los miembros del Grupo de liderazgo con motivo de los eventos de alto nivel. El Secretariado elaboró materiales informativos breves que se publicaron en el sitio web de SUN. * El Coordinador del Movimiento SUN transcribió discursos y artículos y grabó videos para promover la nutrición en eventos nacionales e internacionales de alto nivel. |
| 1.5- Promover una mejor comprensión del Movimiento SUN y su progreso | 2013:   * Con el apoyo técnico de GMMB, garantizó el desarrollo, la actualización y el mantenimiento del sitio web scalingupnutrition.org * Contrató a una empresa consultora (Euroscript) para que traduzca el sitio web. * Identificó los temas y preparó notas informativas sobre áreas como obesidad, mujeres adolescentes y justicia nutricional. * Preparó boletines electrónicos mensuales sobre los últimos desarrollos en el movimiento, las próximas oportunidades y las investigaciones y evidencias emergentes. * Dirigió la redacción del borrador y coordinó la traducción e impresión del Estado del Informe de Progreso del Movimiento SUN 2013. * Dirigió la redacción del borrador de la Síntesis de la Reunión Global del Movimiento SUN que incluye conclusiones y recomendaciones claves.   2014:   * Con el apoyo técnico de una empresa web (Upwelling), garantizó la actualización, la mejora y el mantenimiento del sitio web scalingupnutrition.org. Las mejoras incluyeron: revisión de opciones de uso en móviles, herramientas de navegación y mejor segmentación de documentos y noticias, páginas nuevas sobre temas claves que incluyen conflicto de intereses y la Evaluación Exhaustiva Independiente, páginas de los países y calendario de eventos. |
| **Área de resultados 2:**[[22]](#footnote-22) **Cada país miembro de SUN está en mejores condiciones de reunir a representantes nacionales para la implementación de medidas efectivas para el Fomento de la Nutrición, de aprender cómo hacerlo de la mejor manera a partir de las experiencias de otros países miembros de SUN y de acceder al apoyo externo alineado para alcanzar sus objetivos.** | |
| 2.1. Apoyar a los países miembros de SUN para asegurarse de que tengan acceso en forma oportuna a la experiencia técnica que necesitan | 2013:   * Organizó teleconferencias con los Puntos Focales de SUN en el Gobierno cada dos meses, presididas por el Coordinador del Movimiento SUN, sobre asuntos estratégicos como valoración de costes e implementación de planes nacionales, desarrollo o consolidación de sistemas de M&E, así como también actualizaciones de los progresos nacionales, logros, noticias, desafíos, dificultades, problemas y necesidades relacionados con los esfuerzos nacionales para fomentar la nutrición. * Elaboró actas y notas de síntesis del debate que se tradujeron y se compartieron con los Puntos Focales para que realicen comentarios. * Trabajó con los Puntos Focales de SUN en el gobierno durante el seguimiento del progreso y la publicación frecuente de información de los países a través de las Tablas de Actualización del Progreso Nacional (Microfichas de los países), que realizan un seguimiento de los países miembros de SUN en torno a los cuatro indicadores de proceso. * A partir de las tablas de actualización nacionales, elaboró Informes de los Países miembros de SUN que sintetizan la información sobre el progreso de los países y que se actualizan, traducen y publican en el sitio web. * Presentó los Detalles de Progreso de los Países como parte del Informe de Progreso, recopilando información sobre los países en torno a los cuatro indicadores de proceso * Dirigió la organización de la Reunión Global del Movimiento SUN, que se llevó a cabo el 23 y 24 de septiembre de 2013 en Nueva York con motivo de la UNGA. * Realizó un inventario o esquematización de las brechas de conocimiento, intereses de aprendizaje y las mejores prácticas disponibles en los países miembros de SUN que pueden servir para un intercambio de aprendizaje entre los diferentes países miembros de SUN. * Contrató a un asesor individual externo para que ayude con el ejercicio de esquematización de las brechas de conocimiento y los intereses de aprendizaje que pueden servir para un intercambio de aprendizaje entre los diferentes países miembros de SUN. * Facilitó el análisis de planes nacionales con el apoyo de MCSUN para calcular los costos generales de implementación de los planes nacionales. * Entre agosto y diciembre de 2013, el Secretariado y ESARO de UNICEF trabajaron con tres economistas expertos a nivel mundial para comprender los desafíos prácticos relacionados con la valoración de costes y el seguimiento de inversiones en nutrición y realizaron un análisis de los sistemas de gestión financiera públicos existentes y potenciales. * Favoreció los vínculos con MCSUN para ofrecer asistencia técnica a los países que están desarrollando sus planes nacionales presupuestados o que están esforzándose por desarrollar presupuestos locales para implementar sus planes nacionales presupuestados o están evaluando alternativas para realizar un seguimiento de los recursos nacionales y externos para identificar y abordar las brechas. * Elaboró una definición estandarizada de medidas específicas para la nutrición, enfoques sensibles a la nutrición y gobernanza de la nutrición para incorporar al análisis de los planes presupuestados. * Junto a un asesor individual externo, apoyaron el proceso de consulta de Conflicto de Intereses en el Movimiento SUN.   2014:   * Desarrolló una herramienta que tiene como objetivo favorecer una respuesta inmediata y eficiente a los pedidos de apoyo de los países. Esta herramienta interna se basa en la intranet del Secretariado y reúne todas las solicitudes de los Puntos Focales de SUN en el Gobierno y que se integran en el marco de C2D. La herramienta también permite almacenar todas las comunicaciones y los documentos relacionados con la solicitud (comunicación oficial, términos de referencia de del apoyo ofrecido y resultados) y elaborar estadísticas. * En abril de 2014, el Grupo de Liderazgo del Movimiento SUN aprobó el establecimiento de "Comunidades de Práctica" (CdP) como un mecanismo potencial para garantizar que los países puedan acceder más fácilmente al apoyo técnico y que se puedan compartir las mejores prácticas. Las actividades se enumeran en cada CdP.   *Comunidad de Práctica Uno (CdP1): planificación, valoración de costes, implementación y financiación de medidas multisectoriales para una mejor nutrición*   * (comparar con 1.2) * El Secretariado apoyó a la Red de las Naciones Unidas para realizar un taller en noviembre de 2013 en Nairobi, Kenia sobre valoración de costes y seguimiento de inversiones para una mejor nutrición. * Con el apoyo de MCSUN, creación de una versión en línea de la herramienta utilizada por MCSUN para reunir y analizar los planes presupuestados compartidos por los países. Esta herramienta ayudará a los usuarios a identificar por categorías o por sectores las intervenciones y las actividades que se han incluido en los planes nacionales. * Organización de un taller en Benín (provisionalmente para octubre de 2014) para países francófonos sobre valoración de costes, seguimiento y evaluación de inversiones para la nutrición. Además, trabajo con las oficinas regionales de UNICEF para organizar talleres similares en Asia.   *Comunidad de Práctica (CdP2): Movilización social, promoción y comunicación para el fomento de la nutrición.*   * (comparar con 2.3)   *Comunidad de Práctica Tres (CdP3): Monitoreo del progreso confiable, evaluación de resultados generales y demostración de resultados de nutrición.*   * Trabajó en estrecha colaboración con la Universidad de Columbia para terminar su estudio sobre la posibilidad de que las inversiones en salud pública y agricultura influyan en los determinantes subyacentes claves que más se relacionan con la prevalencia del retraso en el crecimiento. * Apoyó a la Red de las Naciones Unidas para que lleve a cabo un taller de Monitoreo de la implementación y demostración de resultados en mayo de 2014 en Nairobi, Kenia. * Colaboró con la iniciativa multiactor para apoyar a los países en la creación de plataformas nacionales de información para la nutrición, dirigida por CE y DFID, incluyendo consultas iniciales sobre viabilidad con representantes nacionales. * Trabajó con Community Systems Foundation para elaborar una respuesta para los países que solicitan apoyo inmediato para desarrollar sus capacidades de uso de bases de datos socioeconómicas multisectoriales existentes a nivel nacional y subnacional para la gestión, el análisis y la difusión de datos de nutrición. * Trabajó con la Red de OSC y con la Red de las Naciones Unidas (REACH) para terminar una esquematización de representantes y una herramienta de monitoreo que contendrá la información mínima necesaria para que los diferentes participantes la utilicen dentro y entre los países.   *Comunidad de Práctica Cuatro (CdP4): Capacidades funcionales para medidas coordinadas y efectivas de SUN.*   * Desarrolló un marco conceptual que identifica las áreas de capacidad funcionales que deben afianzarse a nivel nacional para mejorar la gobernanza multiactor de la nutrición, a partir de la información de los puntos focales nacionales y las PMA. * Trabajó en coordinación con la Sociedad Civil de SUN y las Redes Globales de Empresas de SUN para promover un mayor compromiso y alinear los esfuerzos de este tipo de representantes con las plataformas y los procesos para el fomento de la nutrición a nivel nacional. * Asociación con la [Corporación PROCASUR](http://www.procasur.org/) para desarrollar un programa piloto para mejorar el intercambio y el aprendizaje de iniciativas entre las plataformas multiactor nacionales de SUN para el fomento de la nutrición. El programa recibe el apoyo financiero del [FFDS](http://scalingupnutrition.org/resources-archive/sun-mptf) y combina actividades de aprendizaje cara a cara y basadas en la web en un entorno de desarrollo de capacidades conocido como "Ruta de aprendizaje". La primera Ruta de Aprendizaje se ha llevado a cabo desde el 26 de mayo al 1 de junio de 2014 en Senegal y la segunda se llevará a cabo desde el 8 al 14 de septiembre de 2014 en Perú. * Continuó apoyando el proceso iniciado en septiembre de 2012 para ayudar a todos en el Movimiento a prevenir y gestionar mejor los conflictos de intereses dentro del Movimiento SUN. |
| 2.2. Realizar un seguimiento del progreso en los países miembros de SUN | 2013:   * Apoyó a los nuevos países de SUN para que comuniquen y muestren su progreso en el Fomento de la Nutrición en los cuatro procesos. * Inició una evaluación cualitativa de los cuatro procesos para garantizar la calidad, coherencia y credibilidad de los informes conjuntos. * Preparó la documentación de las mejores prácticas para fomentar la nutrición en los cuatro procesos. * Trabajó en conjunto con los Puntos Focales de SUN en el gobierno durante el seguimiento del progreso y la publicación frecuente de información de los países a través de las Tablas de Actualización del Progreso Nacional (Microfichas de los países), que realizan un seguimiento de los países miembros de SUN en torno a los cuatro indicadores de proceso. Estas Microfichas de los Países se incluyeron en el Informe de Progreso Anual 2013 para evaluar el progreso de los países en la implementación de los diferentes indicadores de progreso del marco de M&E. * Prepararon el Informe de Progreso de SUN 2013 con información recopilada de los países sobre los cuatro procesos de SUN. * Con el apoyo de MCSUN, completaron el análisis de costo de los 20 planes nacionales. * Elaboraron una definición estandarizada de medidas específicas de nutrición, enfoques sensibles a la nutrición y gobernanza de la nutrición para incorporar al análisis de los planes presupuestados. * Acudieron a la Universidad de Columbia para el desarrollo de un modelo conceptual que simule el impacto de los enfoques multisectoriales para el fomento de la nutrición. * Junto a un asesor individual externo, apoyaron el proceso de consulta de Conflicto de Intereses en el Movimiento SUN. * Junto a un asesor individual externo, realizaron una esquematización de las brechas de conocimiento, intereses de aprendizaje y las mejores prácticas disponibles que pueden servir para un intercambio entre los diferentes países miembros de SUN. * Iniciaron debates estratégicos sobre los posibles Centros Regionales de Recursos y continuaron los intercambios con los países que proponen establecer Grupos de Aprendizaje Regionales. * Contribuyeron a los preparativos técnicos para el evento de N4G HL.   2014:   * Organizaron 4 teleconferencias con los punto focales de SUN en el gobierno. Durante las llamadas de las Redes-país de SUN, se les solicitó a los Puntos Focales de SUN en el gobierno que informen al Secretariado y a otros países participantes sobre los progresos, logros, noticias, desafíos, dificultades, preocupaciones y necesidades relacionadas con los esfuerzos nacionales para el fomento de la nutrición. El Secretariado también utiliza las llamadas para debatir con los países sobre asuntos específicos de nutrición, informar a los participantes sobre eventos globales y regionales e informarles sobre las conclusiones de las conferencias telefónicas con los Facilitadores de la Red de SUN y las reuniones del Grupo de Liderazgo. * Trabajó para que los nuevos países miembros de SUN (11) puedan comunicar y demostrar el progreso del Fomento de la Nutrición en torno a los cuatro indicadores de procesos (se describen en la Estrategia del Movimiento SUN) gracias a un modelo de referencia que cada nuevo país miembro deberá completar. El Secretariado actualizó las Tablas de Actualización del Progreso Nacional de los otros 43 países miembros de SUN restantes. * 37 países realizaron autoevaluaciones usando materiales de orientación y, si era necesario, con el apoyo a distancia del Secretariado. Se recopilaron los resultados y se utilizaron como base para las evaluaciones 2014 que se incluyen en el Informe de Progreso Anual 2014 del Movimiento SUN para evaluar el progreso de los países en la implementación de los diferentes indicadores de progreso del marco de M&E. El Secretariado llevó a cabo las evaluaciones en tres países que no pudieron completar las autoevaluaciones. Estos perfiles forman parte del Compendio de Perfiles de los países que acompañan el Informe de Progreso Anual 2014 del Movimiento SUN. |
| 2.3.Alentar la promoción y la comunicación de los representantes | 2013:   * Elaboró una esquematización detallada del progreso y las solicitudes de apoyo para la Promoción y Comunicación de los países miembros de SUN. * Ofreció apoyo específico de promoción y comunicaciones para las plataformas multiactor (incluyendo mensaje clave al Grupo de Liderazgo para participar en el Foro Económico Mundial 2013 y el evento de Nutrición para el Crecimiento). * Elaboró TOR revisados para el Equipo de Promoción y Comunicación para el Fomento de la Nutrición.   2014:  *Comunidad de Práctica (CdP2): Movilización social, promoción y comunicación para el fomento de la nutrición.*   * El Secretariado ha elaborado una nota de concepto sobre MSPC para una CdP. La nota de concepto establece el proceso para identificar las brechas nacionales y los requisitos de apoyo para MSPC y los recursos potenciales para responder a esas necesidades. * El Secretariado ha comenzado a esquematizar las medidas, las brechas y los requisitos en todos los países miembros de SUN gracias a la información obtenida de las llamadas de las Redes-país de SUN. * El secretariado ha identificado un número de organizaciones internacionales no gubernamentales y organismos que se especializan en apoyar a los países en la promoción y comunicación para el desarrollo. Estos organismos ponen a disposición un grupo potencial de proveedores con la experiencia técnica apropiada y los recursos para responder a los pedidos de los países de diferentes formas de apoyo de MSPC. El Secretariado ha comenzado a emparejar los pedidos de apoyo con los organismos dispuestos a proporcionar los recursos solicitados. |
| **Área de resultados 3: Los representantes de las Redes de SUN autónomas y mutuamente responsables responden a las necesidades de los países miembros de SUN de manera oportuna y efectiva, y contribuyen a la asistencia alineada de los países miembros de SUN.** | |
| 3.1. Garantizar que las cuatro redes de representantes de SUN brinden un servicio óptimo recibiendo y respondiendo a las solicitudes identificadas por los gobiernos y otros representantes de los países miembros de SUN | 2013:   * El SMS participó en las reuniones de cada red para impulsar formas en las que puedan responder a las necesidades nacionales de manera completamente transparente * Convocó algunas reuniones de red, incluyendo una reunión de Red de donantes de SUN de Seguimiento de recursos y un Taller de Diseño de M&E para Facilitadores de la red. * Organizó llamadas de seis semanas de los Facilitadores de las Redes de SUN que incluyen informes sobre las llamadas de las Redes-país y preparó, tradujo e intercambió actas. * Mantuvo comunicaciones informales permanentes cara a cara con los Facilitadores de las Redes de SUN, incluyendo llamadas mensuales. * El Secretariado se encargó de mantener la comunicación con las redes individuales para garantizar que sus actividades estén reflejadas en el contenido del sitio web. * Participó en todas las llamadas y reuniones de la Red de donantes de SUN incluyendo la "Reunión de Oficiales Superiores del Fomento de la Nutrición" en Bruselas el 14-15 de marzo de 2013 y la "Reunión de Oficiales Superiores de Donantes de SUN" en Nueva York (septiembre de 2013). * Participó en algunas llamadas de la Red de OSC de SUN y de las Naciones Unidas, y brindó asesoramiento y comentarios sobre el desarrollo de documentos claves de la red. * Participó en el Lanzamiento de la Red de empresas de SUN (diciembre 2012), el Lanzamiento de la Red de OSC (junio de 2013) y el Lanzamiento de la Red del Sistema de las Naciones Unidas (agosto de 2013). * Participó en algunas llamadas de la Red de las Naciones Unidas. * El SMS se encargó de mantener la comunicación con las redes individuales para garantizar que las actividades de las redes estén reflejadas en el contenido del sitio web.   2014:   * Convocó cuatro reuniones de Facilitadores de la Red: dos llamadas (11 de noviembre de 2013, 21 de mayo de 2014) y dos reuniones cara a cara en Ginebra (12 de febrero de 2012, 31 de julio de 2014). El Secretariado preparó materiales de referencia detallados para las Reuniones de Facilitadores de la Red y actas del debate. * Participó en siete llamadas de la Red de donantes de SUN. * Ofreció material de referencia para la "Reunión de Oficiales Superiores del Fomento de la Nutrición" en Zambia (0 1- 03 de diciembre de 2013) y la "Reunión de Oficiales Superiores de los Donantes de SUN" en Washington (10 de abril de 2014) con la Síntesis de los Planes Nacionales Presupuestados para apoyar el debate sobre cómo la red respondió a las necesidades de los países. * Brindó apoyo a un número de reuniones técnicas organizadas por la Red de donantes, incluyendo las Plataformas Nacionales de Evaluación para la Nutrición (27 de marzo de 2014). * Asistió a dos llamadas del Grupo de Dirección de la Red de la Sociedad Civil de SUN (RSC). * Elaboró un informe detallado sobre el rol del Sistema de las Naciones Unidas en la nutrición para apoyar la reunión del Grupo Técnico de la Red del Sistema de las Naciones Unidas y las estructuras y prioridades estratégicas futuras de los Jefes de Organismos de Red. * Ofreció apoyo para la organización y participación en la Reunión "cara a cara" del Grupo Técnico de la Red de las Naciones Unidas el 1 y 2 de abril de 2014 (Roma). * Inició llamadas mensuales para ponerse al día con el gerente de la Red de empresas de SUN con vistas a comprender las prioridades y las áreas de colaboración de cada uno. |
| 3.2. Garantizar que las estrategias y las acciones de las Redes de SUN coincidan con la estrategia general del Movimiento SUN, y que se supervisen, revisen y actualicen periódicamente | 2013:   * Colaboró con todas las Redes de SUN para facilitar su contribución al desarrollo del Marco de M&E para el Movimiento SUN y la Consulta sobre Conflicto de Intereses del GSO (2013). * Garantizó que se transmitan las necesidades del país a las Redes como un punto permanente de las llamadas de los Facilitadores de la Red. * Reunió a las Redes de SUN con los Puntos Focales de SUN en el gobierno a través de la Reunión Global del Movimiento SUN (septiembre de 2013).   2014:   * Desde marzo de 2014, el Secretariado ha invitado a los Facilitadores de la Red a participar en las llamadas de las Redes-país de SUN. * Como parte de la iniciativa más amplia "Capacidad de", se ha desarrollado una herramienta de seguimiento para rastrear las solicitudes y respuestas nacionales que se facilitan a través del Secretariado [vea el Resultado general 2.1]. * Encuestó a todas las Redes de SUN, a través de un ejercicio de autoevaluación, sobre su desempeño en comparación con los "indicadores de progreso" incluidos en el Marco de M&E. * Consultó a los Facilitadores de la Red de SUN sobre la elaboración del Informe de Progreso Anual 2014 del Movimiento SUN [consulte el Resultado general 3.4]. |
| 3.3. Brindar apoyo al funcionamiento del Fondo Fiduciario de Diversos Socios de SUN | 2013:   * Apoyó al Comité de Gestión del FFDS en la revisión de propuestas para comprobar si son coherentes con los principios acordados de SUN y los criterios del FFDS de SUN. * Facilitó la revisión de los formatos de informe del FFDS para alinearlos con el Marco de M&E general del Movimiento SUN y para aumentar el intercambio de buenas prácticas. * Organizó y amplió la información sobre las reuniones del Comité de Gestión del FFDS. * Elaboró, en colaboración con la Oficina del FFDS, el Informe Anual 2012 del FFDS y un nuevo pedido de propuestas.   2014:   * Elaboró los criterios para un nuevo pedido de propuestas para la Ventana II del FFDS del Movimiento SUN. * Trabajó con la Corporación PROCASUR para desarrollar un programa piloto de "Ruta de aprendizaje" con la aprobación del Comité de Dirección del FFDS de SUN. El Comité de Gestión aprobó en noviembre de 2013 una propuesta por USD 621 000 para un año [ver Resultado general 2.1]. * Trabajó en estrecha colaboración con el Secretariado del FFDS para elaborar el Informe Anual del FFDS 2013 del Movimiento SUN. Este informe presenta el progreso de los primeros nueve proyectos que recibieron financiación en 2013. Además, ofrece y analiza las lecciones aprendidas de estos proyectos e identifica un conjunto de desafíos para el funcionamiento del FFDS del Movimiento SUN. * A pedido del Comité de Dirección, preparó una descripción general del tiempo de demora entre la transferencia de fondos de los Organismos de la ONU participantes a los Socios de Implementación. |
| 3.4. Facilitar la comunicación, el aprendizaje y el compromiso en todo el Movimiento | 2013:   * Garantizó que todos los documentos relevantes se traduzcan y se publiquen en el sitio web. * Preparó actualizaciones basadas en la web sobre el trabajo realizado, como el Marco de M&E, la Valoración de Costes de los Planes Nacionales de Nutrición y la Consulta sobre Conflicto de Intereses. * Preparó estudios de caso de buenas prácticas de todo el Movimiento.   2014:   * Se elaboran, actualizan, traducen, imprimen, publican en el sitio web y se distribuyen en las plataformas multiactor de los países miembros de SUN, las redes de SUN y otros representantes del Movimiento pegatinas de parachoques, folletos, informes y presentaciones de PowerPoint. * En noviembre de 2013, el Secretariado contrató a una empresa consultora (Agenda Estratégica) para traducir el sitio web y otros documentos al portugués. Euroscript continúa siendo la empresa que realiza las traducciones al francés, español, árabe y ruso. * Continuó preparando actualizaciones basadas en la web sobre el trabajo realizado, como: a) una función de navegación mejorada para explorar las páginas de los países miembros de SUN durante los cuatro procesos (esto se transmitirá en vivo durante el último trimestre de 2014); b) un mapa del mundo de la sociedad civil que destaca los países miembros de SUN que cuentan con Alianzas de la Sociedad Civil; c) mejor etiquetados de los documentos para garantizar que la función de búsqueda funcione de forma efectiva; y d) se añadió una barra de "recorrido" para facilitar la navegación en cualquier lugar del sitio web. * Aumentó el compromiso del Movimiento SUN con el diálogo sobre nutrición y la promoción de los esfuerzos liderados por el país para fomentar la nutrición a través de Twitter y Facebook. * Favoreció la identidad del Movimiento SUN con la actualización del logotipo y los materiales de comunicación adicionales. * Dirigió la elaboración de líneas directrices para noticias del Movimiento SUN para compartirlas con los Puntos Focales de SUN en el gobierno y las Redes de SUN, y consolidar aún más el enfoque de las noticias del Movimiento SUN con respecto a los esfuerzos nacionales respaldados por múltiples representantes. * Dirige la elaboración del borrador y coordina la impresión del Informe de Progreso Anual 2014 del Movimiento SUN y el compendio de Perfiles de los Países. * Dirige la organización de la segunda Reunión Global del Movimiento SUN. Los acuerdos administrativos y de logística para la Reunión Global están a cargo del Secretariado del Movimiento SUN junto con el Programa Mundial de Alimentos que serán los anfitriones de la Reunión; el Secretariado también garantiza que sus costos estén completamente cubiertos. |

Fuentes: Informe Inicial del SMS, diciembre de 2012 – junio de 2013, Informe Descriptivo Anual del SMS, 1 de octubre 2012 – 30 de septiembre de 2013, Informe Descriptivo Anual del SMS 1 de octubre de 2013 – 31 de julio de 2014.

1. Objetivos, fondos y beneficiarios del FFDS
2. El FFDS se creó con el fin de impulsar el apoyo al fomento de la nutrición; sin lugar a dudas, no es un fondo vertical de financiación de programas de nutrición. Se estableció con tres ventanas de financiación, que reflejan las tres áreas de trabajo principales que brindan apoyo para:
3. las primeras medidas de SUN a nivel nacional para impulsar el compromiso con los principios del Movimiento;
4. la movilización de la sociedad civil para contribuir a las metas del Movimiento SUN; y
5. los esfuerzos estratégicos globales de SUN.
6. Se estableció un Comité de Gestión (CG) para que dirija el FFDS. La responsabilidad del CG es revisar las propuestas y tomar decisiones sobre la distribución de fondos.[[23]](#footnote-23) El CG está administrado por la Oficina del Fondo Fiduciario de Diversos Socios (Oficina del FFDS), que también es responsable de otros fondos fiduciarios de diversos socios de la ONU.
7. Para garantizar la coherencia con el trabajo del Movimiento SUN, se le encomendaron al último varias responsabilidades con respecto al FFDS. El coordinador del Movimiento SUN es el Presidente del CG. Además, el Secretariado de SUN también proporciona aportes técnicos significativos a la revisión de propuestas. La participación de SUN en el FFDS es fundamental para garantizar la coherencia entre las decisiones del Grupo de Liderazgo de SUN y la función de apoyo catalítico del FFDS.
8. A continuación, se muestran los detalles de financiación y asignación y desembolso de subvenciones a la fecha.
9. Donantes del FFDS de SUN 2012 - 2015

Fuente: Portal del FFDS de UNDP

1. Entregas del FFDS 2012-2014

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Año** | **Presupuesto aprobado** | **Transferencias** (a los organismos de las Naciones Unidas) | **Gastos** (por socio de implementación) | **Porcentaje de fondos** |
| 2012 | 2.140.000 | 2.140.000 | 0 | 0,00 % |
| 2013 | 2 777 800 | 2 777 800 | 1 636 039 | 58,90 % |
| 2014 | 4 033 372 | 4 033 372 | 805 505 | 20,00 % |
| **Total** | **8 951 172** | **8 951 172** | **2 441 543** | **27,30 %** |

Fuente: Portal del FFDS de UNDP

1. Beneficiarios del FFDS (enero de 2012–diciembre de 2014)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Países** | **Proyecto** | **Presupuesto aprobado (USD)** | **Gasto (USD)** |
| Bangladesh | SUN 02/BGD/001 "Sociedad Civil" | 535 000 | 231 722 |
| Guatemala | SUN 02/GUA/003 "Sociedad Civil" | 428 000 | 21 799 |
| Malaui | SUN 02/MWI/004 "Sociedad Civil" | 428 000 | 131 183 |
| Mozambique | SUN 02/MOZ/006 "Promoción" | 428 000 | 213 699 |
| Nepal | SUN 02/NPL/007 "Sociedad Civil" | 428 000 | 142 459 |
| Níger | SUN 02/NER/008 Sensibilización | 428 000 | 168 604 |
| Ghana | SUN 02/GHA/002 "Sociedad Civil" | 374 500 | 212 500 |
| Malí | SUN 02/MLI/005 Sociedad Civil | 374 500 | 193 550 |
| Uganda | SUN 02/UGA/010 SocCiv Cap Stre | 321 000 | 0 |
| El Salvador | SUN 02/SAL/013 movilización de OSC | 299 600 | 0 |
| Kenia | SUN 02/KEN/018 Movilización civil | 299.600 | 0 |
| Madagascar | SUN 02/GHA/023 Sociedad Civil | 299.600 | 0 |
| República de Sierra Leona | SUN 02/SLE/022 Mov. Sociedad Civil | 299 600 | 0 |
| República de Guinea | SUN 02/GIN/019 M Sociedad Civil | 289 000 | 0 |
| Perú | SUN 02/PER/014 Nutrición infantil | 278 200 | 18 200 |
| República Democrática Popular Lao | SUN 02/LAO/015 Alianza de la OSC | 267 500 | 153 782 |
| Zimbabue | SUN 02/ZWE/021 Apoyo civil | 256 800 | 0 |
| Ruanda | SUN 02/RWA/024 Coordinación OSC | 240 750 | 0 |
| Kirguistán | SUN 02/KGZ/020 Apoyo estructural | 235 400 | 0 |
| Sri Lanka | SUN 02/LKA/017 A Sociedad Civil | 235 400 | 0 |
| República de la Unión de Myanmar | SUN 02/MNA/016 A Sociedad Civil | 224 700 | 224 700 |
| Senegal | SUN 02/SEN/025 Gobernanza | 212 963 | 0 |
| Burundi | SUN 02/BDI/027 Consolidación SC | 209 059 | 0 |
| ONU |  |  |  |
| Naciones Unidas | SUN 01/GLO/001 PROCASUR | 642 000 | 324 552 |
|  | SUN 02/GHA/012 "Sociedad Civil" | 856 000 | 344 893 |
|  | SUN 03/Monitoreo y Evaluación | 60 000 | 59 900 |
| Total |  | 8 951 172,00 | 2 441 543,40 |

Fuente: Portal del FFDS de UNDP

1. Estructura y personal del SMS
2. El SMS está formado por personal profesional y administrativo. El personal profesional y el SMS en su conjunto está liderado por el Coordinador de SUN en forma de SRSG. El Coordinador recibe apoyo del Jefe de Personal en la Oficina del SRSG, sin embargo, este puesto está financiado con los presupuestos de otras actividades de la oficina de SRSG y como tal no se incluye en el presupuesto del SMS. Junto con ellos, hay un Coordinador encargado de garantizar la comunicación fluida con la Oficina Ejecutiva del Secretario General de la ONU (OESG). El resto del personal profesional está formado por una estructura cada vez más grande de Asesores de Políticas, cada uno con un especialista de área, en relación con los tres distritos claves con los que el SMS interactúa (las redes, el Grupo de Liderazgo y los países), así como también los temas de amplio alcance como el análisis de nutrición, el tratamiento de los datos, las comunicaciones, las marcas y el FFDS. La mayoría de los Asesores de Políticas reciben fondos del presupuesto del SMS, con excepción de dos traslados de donantes.
3. Junto al personal profesional se encuentra un equipo administrativo o facilitador, que abarca Ginebra y Nueva York, y está encabezado por un Administrador en Ginebra respaldado por un número de asistentes. El personal de apoyo adicional incluye un oficial para la gestión de IT.
4. La estructura de organización del SMS es relativamente plana ya que está encabezada por el Coordinador y debajo de él se encuentran los otros miembros del personal, cada uno con diferentes roles claves. La jerarquía debajo del Coordinador de SUN es limitada. Esto se muestra en la Figura 8 a continuación (nota: esta es la estructura del Equipo de Evaluación, no se identificó ningún organigrama oficial del SMS para el mismo).
5. El desarrollo del personal del SMS se muestra en la Tabla 12 y en la Figura 9.
6. Estructura del SMS (a partir de junio de 2014)

|  |
| --- |
|  |
| *Fuente: equipo de evaluación, basado en el Secretariado del Movimiento SUN Desarrollo de Recursos Humanos 2011 - 2015* |

1. Personal del SMS 2011 – 2015

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2011 al día** | **2012 al día** | **2013 al día** | **Presupuesto para 2014** | **Presupuesto para 2015** |
| **Personal (número de empleados equivalente a tiempo completo)1** | |  |  |  |  |
| ***Personal profesional*** | ***7*** | ***10*** | ***13*** | ***18*** | ***18*** |
| Coordinador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Jefa de Personal de la | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| COO | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Asesores de políticas | 4 | 7 | 10 | 14 | 14 |
| OESG de coordinación | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ***Personal administrativo*** | ***5*** | ***5*** | ***5*** | ***7*** | ***6*** |
| Administradores | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Asistentes de tiempo completo | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| Soporte técnico | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Oficial de informes | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| **Total** | **12** | **15** | **18** | **25** | **24** |

*Fuente: Secretariado del Movimiento SUN: Desarrollo de Recursos Humanos 2011 – 2015 (en junio de 2014), Informe Anual Financiero 2013 del SMS (SMS 2014). Notas: 1.Aquellos que ocuparon cargos por menos de un año todavía son considerados miembros del personal. Cuando un miembro del personal es calificado como empleado a tiempo parcial durante más del 50 % de su tiempo en el puesto en un año, esto cuenta como 0,5 equivalente a tiempo completo*

1. Desarrollo del Personal del SMS 2011 – 2015

|  |
| --- |
|  |
| *Fuente: Secretariado del Movimiento SUN: Desarrollo de Recursos Humanos 2011 – 2015 (en junio de 2014), Informe Anual Financiero 2013 del SMS (SMS 2014). Notas: 1.Aquellos que ocuparon cargos por menos de un año todavía son considerados miembros del personal. Cuando un miembro del personal es calificado como empleado a tiempo parcial durante más del 50 % de su tiempo en el puesto en un año, esto cuenta como 0,5 equivalente a tiempo completo.* |

1. Proceso de Visualización y Respuesta de Gestión a la EEI

Resumen

1. La Evaluación Exhaustiva Independiente (EEI) de SUN enviará su informe final el 31 de diciembre de 2014. La “visualización” tendrá lugar directamente después de, y contará con información de, la EEI. Para que se puedan tomar las decisiones claves en la reunión de abril de 2015, el Grupo de Liderazgo aprobó el 22 de septiembre de 2014 un proceso y un cronograma para la Visión y las medidas consecuentes. Pese a que la estructura final de SUN dependerá de la EEI, es posible identificar las etapas de transformación claves:

|  |
| --- |
|  |

Reunión del Grupo de Liderazgo, septiembre de 2014

1. El Grupo de Liderazgo le dio la bienvenida al Informe de Progreso Provisional y apoyó las recomendaciones del Subgrupo de Visión sobre el proceso, que se presenta aquí, que le permitirá al Grupo de Liderazgo tomar decisiones estratégicas sobre el futuro del Movimiento en abril de 2015.

Planificación/trabajo preliminar

1. La evaluación comenzará a delinear las posibles orientaciones futuras para el Movimiento que se discutirán en la Reunión Global de SUN en noviembre. El Grupo de Liderazgo le ordenó al Subgrupo de Visión preparar y, si es necesario, realizar un análisis más profundo antes de la publicación de la EEI.

Visión (incluye Respuesta de gestión)

1. El Grupo de Liderazgo estuvo de acuerdo en que el Subgrupo de Visión le encargue a un equipo la dirección del proceso. Influenciada por la EEI, esta etapa busca desarrollar las recomendaciones del Subgrupo de Visión para que el Grupo de Liderazgo las considere en abril de 2015. Recopilar una respuesta de gestión compuesta al informe final de la EEI de los representantes del Movimiento es un paso fundamental en este proceso.
2. La etapa de visión será consultiva, involucrará a los países y los representantes dentro de las redes de SUN y hará uso del apoyo de asesoramiento según sea necesario. Buscará evaluar la viabilidad de las recomendaciones que puedan surgir.
3. La etapa de visión estará influenciada por el informe final de la EEI. Las recomendaciones pueden producir cambios de enfoque, estructura, funcionamiento, Secretariado y gobernanza, y deben perfeccionarse antes de la reunión del Grupo de Liderazgo de abril de 2015.

Reunión del Grupo de Liderazgo, abril de 2015

1. En abril, el Grupo de Liderazgo buscará llegar a un acuerdo sobre las medidas para establecer los parámetros para la próxima etapa del Movimiento SUN. Este es el momento en el que el Grupo de Liderazgo debe tomar decisiones claves y proporcionar orientación. Aunque no se puede esperar que un Grupo de Liderazgo saliente señale todos los aspectos de SUN posteriores a 2015, puede exponer su visión para el futuro. Estas decisiones también definirán el trabajo detallado en desarrollo que permitirá la transición al Movimiento deseado para el período posterior a 2015. Esto también anunciará el desarrollo o perfeccionamiento de las estructuras (por ejemplo, gobernanza, secretariado, redes) necesarias para el Movimiento SUN después de 2015.

Transición y ejecución

1. Esta es una etapa progresiva que será testigo de la redefinición del Movimiento a partir de la orientación del Grupo de Liderazgo. El proceso de transición dependerá del alcance del cambio. Sin embargo, el propósito será movilizarse lo más rápido posible para que los beneficios de las mejoras se perciban lo antes posible, reconociendo que los cambios estructurales, la movilización de recursos, etc. requerirán tiempo. La reunión del Grupo de Liderazgo en septiembre de 2015 será un hito importante para las decisiones residuales y la orientación.
2. Bibliografía

"Ubicación" en el listado que se presenta a continuación se refiere a los números de carpeta y documento en la biblioteca electrónica del equipo de evaluación.

| **ref breve** | **ref completa** | **ubicación** |
| --- | --- | --- |
| 1. Asociación de los 1000 Días | *Informe de Progreso de la Asociación de los 1000 Días.* Junio de 2013. | 1.2-1 |
| 1. Acosta &Fanzo 2012 | *Fighting Maternal and Child Malnutrition: Analysing the political and institutional determinants of delivering a national multisectoral response in six countries.* Andrés Mejía Acosta y Jessica Fanzo. Instituto de Estudios para el Desarrollo, abril de 2012. | 8.1-6 |
| 1. Acosta 2011 | *Analysing Nutrition Governance: Brazil Country Report.* Andrés Mejía Acosta. Instituto de Estudios para el Desarrollo, septiembre de 2011. | 8.1-3 |
| 1. Ainsworth &Ambel 2010 | *What can we learn from nutrition impact evaluations? Lessons from a review of interventions to reduce child malnutrition in developing countries.* M. Ainsworth y A. Ambel, Washington D. C.: Banco Mundial, 2010. |  |
| 1. Amery & Philpott 2009 | *Undernutrition under Attention: The Changing Approach of the UK Department for International Development to Nutrition****,*** Jenny Amery y Anne Philpott, Instituto de Estudios para el Desarrollo, 2009. | 1.1-9 |
| 1. Ayee 2014 | *Informe de conclusiones obtenidas a partir del ejercicio de aprendizaje mejorado para el proceso de consulta sobre la participación en el Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición: prevención y manejo de conflictos de intereses en Accra el 1 y 2 de abril de 2014.* Joseph A.R. Ayee, Accra, 4 de abril de 2014. | 0.3.3.3-3 |
| 1. Balogun 2011 | *Synthesis Note of Comprehensive Evaluations for International Institutions*. Paul Balogun, elaborada en nombre de la Oficina de Evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (OEFMAM), 16 de agosto de 2011. | 4.2-2 |
| 1. Bezanson & Isenman 2012 | *Governance of New Global Partnerships: Challenges, Weaknesses and Lessons.* Keith A. Bezanson y Paul Isenman. Documento de la política del CGD 014. Centro para el Desarrollo Global, octubre de 2012. | 7.1-3 |
| 1. Bezanson et al. 2014 | *Términos de Referencia para la Evaluación Exhaustiva Independiente del Movimiento para el Fomento de la Nutrición.* Keith Bezanson, Lola Gostelow y Paul Isenman, marzo de 2014. |  |
| 1. Bhutta 2008 | *Desnutrición Materno-Infantil 3. What works? Interventions for maternal and child undernutrition and survival* en *"The Lancet"* vol. 371 2 de febrero, 2008, pp. 417–440. Zulfiqar A Bhutta, Tahmeed Ahmed, Robert E Black, Simon Cousens, Kathryn Dewey, Elsa Giugliani, Batool A Haider, Betty Kirkwood Saul S Morris, H P S Sachdev, Meera Shekar, para el Grupo de Estudio de Desnutrición materno-infantil. The Lancet, 2 de febrero de 2008. | 5.3-5 |
| 1. Bhutta 2013 | *Early nutrition and adult outcomes: pieces of the puzzle*. Comentario en *"The Lancet"* vol. 382, 10 de agosto, 2013, pp. 486–487. Zulfiqar A. Bhutta. The Lancet, sábado, 10 de agosto de 2013. | 5.2-15 |
| 1. Bhutta et al. 2013 | *Nutrición Materno-Infantil 2. Intervenciones basadas en evidencia para el mejoramiento de la nutrición materno-infantil: ¿qué se puede hacer y a qué costo?* en *"The Lancet"* vol. 382, 3 de agosto, 2013, pp. 452-477. Zulfiqar A Bhutta, Jai K Das, Arjumand Rizvi, Michelle F Gaffey, Neff Walker, Susan Horton, Patrick Webb, Anna Lartey, Robert E Black, Grupo de Revisión de Intervenciones Nutricionales y Grupo de Estudio de Nutrición Materno-Infantil de The Lancet. The Lancet, 3 de agosto de 2013. | 5.2-4 |
| 1. Black et al. 2008 | *Desnutrición Materno-Infantil 1. Maternal and child undernutrition: global and regional exposures and health consequences* en *"The Lancet"*vol. 371, 19 de enero, 2008, pp. 243–260. Robert E Black, Lindsay H Allen, Zulfiqar A Bhutta, Laura E Caulfield, Mercedes de Onis, Majid Ezzati, Colin Mathers, Juan Rivera, para el Grupo de Estudio de Desnutrición materno-infantil. The Lancet, 19 de enero de 2008. | 5.3-3 |
| 1. Black et al. 2013 | *Desnutrición Materno-Infantil 1. Desnutrición y sobrepeso materno-infantil en países de ingresos bajos y medios* en *"The Lancet"* vol 382, 3 de agosto, 2013 . Robert E Black, Cesar G Victora, Susan P Walker, Zulfiqar A Bhutta, Parul Christian, Mercedes de Onis, Majid Ezzati, Sally Grantham-McGregor, Joanne Katz, Reynaldo Martorell, Ricardo Uauy, y el Grupo de Estudio de Nutrición Materno-Infantil de The Lancet. The Lancet, agosto de 2013. | 5.2-3 |
| 1. BMGF 2014a | *Sustainable Agriculture, Food Security and Nutrition in the Post-2015 Framework. Discussion Paper.* Fundación Bill y Melinda Gates, marzo de 2014 | 2.1.1-1 |
| 1. BMGF 2014b | Carta de concesión Número de otorgamiento OPP1106487, Liderazgo, coordinación e impacto del Sistema Internacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Shawn Baker, Director, Nutrición, Fundación Bill y Melinda Gates, 23 de mayo de 2014. | 0.3.2.1-1 |
| 1. Boyce & Dolan 2013 | *Valoración de costes de MCSUN – Etapa II (extensión). Informe de visita de Malaui (borrador 1)*. Simone Boyce y Carmel Dolan. Secretariado del Movimiento SUN, mayo de 2013 | 8.2-3 |
| 1. Boyce et al. 2013 | *Evaluación de los costos del fomento de la nutrición en Kenia: Una evaluación de los componentes del plan de nutrición y las brechas financieras.* Simone Boyce, Carmel Dolan y Paul Rees-Thomas. Secretariado del Movimiento SUN, abril de 2013. | 8.2-6 |
| 1. Buse & Tanaka 2011 | *Global Public-Private Health Partnerships: lessons learned from ten years of experience and evaluation* en *‘International Dental Journal’ 2011; 61 (Supl. 2:2–10.* Kent Buse y Sonja Tanaka. FDI Federación Dental Internacional, 2011. | 7.1-1 |
| 1. Bryce et al. 2008 | *Desnutrición Materno-Infantil 4. Maternal and child undernutrition: effective action at national level* en *"The Lancet"* vol. 371, 9 de febrero de 2008, pp. 510–536. Jennifer Bryce, Denise Coitinho, Ian Darnton-Hill, David Pelletier, Per Pinstrup-Andersen, para el Grupo de Estudio de Desnutrición materno-infantil. The Lancet, 9 de febrero de 2008. | 5.3-6 |
| 1. Cambridge Education, Mokoro & OPM 2010 | *Síntesis final: Volúmenes 1–5. Evaluación parcial de la Iniciativa Vía Rápida de EPT.* Cambridge Education, Mokoro y OPM, febrero de 2010. | t7.1.3-1-5 |
| 1. Carter 2012 | *Theory-based evaluation approach.* GSDRC Helpdesk Research Report*.* Becky Carter. Birmingham, Reino Unido: Centro de Recursos para la Gobernabilidad y el Desarrollo Social, Universidad de Birmingham, diciembre de 2012. | 4.6-2 |
| 1. CSA 2013 | Folleto del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA). CSA, 2013 | 6.1-1 |
| 1. CSA sin fecha | *Nota informativa del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA)* CSA, sin fecha. | 6.1-2 |
| 1. CGIAR 2013 | *CGIAR Estándares para la Evaluación Externa Independiente. Anexos*. *Borrado, octubre de 2013.* CGIAR, octubre de 2013 | t2.4-1 |
| 1. Clark & Anderson 2004 | *Teorías de cambio y modelos lógicos: diferenciándolos.* Presentación en la Asociación Americana de Evaluación H. Clark y A. Anderson. Atlanta, Georgia, novimebre de 2004 |  |
| 1. Commins et al 2013 | *Pooled Funding to Support Service Delivery: Lessons of Experience from Fragile and Conflict-Affected States.* Stephen Commins (líder del equipo), Fiona Davies, Anthea Gordon, Elizabeth Hodson, Jacob Hughes y Stephen Lister. A pedido de DFID, mayo de 2013. | t7.1.4-1 |
| 1. Concern Worldwide 2011 | *Términos de referencia para los "1000 días para fomentar la nutrición de madres y niños": Desarrollo del compromiso político.* Concern Worldwide, 14 de junio de 2011. | 0.5.2-2 |
| 1. Consenso de Copenhague 2012 | *Consenso de Copenhague 2012: Conclusiones del panel de expertos.* Resumen de las conclusiones del panel de expertos para establecer las prioridades entre una serie de propuestas para afrontar diez de los desafíos más importantes del mundo. | 5-5 |
| 1. Connolly & Rees-Thomas 2013a | *Evaluación de los costos del fomento de la nutrición en Nepal: Una evaluación de los componentes del plan de nutrición y las brechas financieras.* Helen Connolly y Paul Rees-Thomas. Secretariado del Movimiento SUN, mayo de 2013 | 8.2-8 |
| 1. Connolly & Rees-Thomas 2013b | *Evaluación de los costos del fomento de la nutrición en Indonesia: Una evaluación de los componentes del plan de nutrición y las brechas financieras.* Helen Connolly y Paul Rees-Thomas. Secretariado del Movimiento SUN, mayo de 2013 | 8.2-2 |
| 1. DFID 2009 | *The Neglected Crisis of Undernutrition: Evidence for Action (2009),* DFID, 2 de novimebre de 2009,[https://www.gov.uk/government/publications/the-neglected-crisis-of-undernutritionevidence- for-action-2009](https://www.gov.uk/government/publications/the-neglected-crisis-of-undernutritionevidence-%20for-action-2009). | 1.1-6 |
| 1. DFID 2010 | *The Neglected Crisis of Undernutrition: DFID’s Strategy,* DFID, 2010,<http://collections.europarchive.org/tna/20100423085705/http:/dfid.gov.uk/Documents/publications/nutrition-strategy.pdf>. | 1.1-7 |
| 1. DFID 2011 | *Scaling Up Nutrition: The UK’s Position Paper on Undernutrition,* DFID, September 2011,<https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67466/scal-up-nutr-uk-pos-undernutr.pdf>. | 1.1-1 |
| 1. DFID 2013a | *Revisión anual* de *Fortalecimiento de la coordinación y el liderazgo internacional para la seguridad alimentaria y nutricional* para octubre de 2011 – octubre de 2012. [Título del documento electrónico: Revisión anual de SUN de DFID 2012, final.] DFID, enero de 2013 | 0.3.2-6 |
| 1. DFID 2013b | *Nutrición para el crecimiento de los compromisos: Resumen ejecutivo*. DFID, junio de 2013 | 6.2-1 |
| 1. DFID 2013c | *Strengthening International Co-ordination and Leadership on Nutrition and Food Security, Revisión anual 2012,* DFID, 2013; http://iati.dfid.gov.uk/iati\_documents/4246410.docx. | 1,1-8 |
| 1. DFID 2013d | *GAIN – Alianza Mundial para la Mejora de la Nutrición (Acuerdo de Colaboración con el Programa (PPA)), Revisión anual,* DFID, junio de 2013, <http://iati.dfid.gov.uk/iati_documents/4212457.doc>. | 2.1.2-1 |
| 1. DFID 2013e | *Nueva alianza para la seguridad alimentaria y nutricional: Síntesis del Informe de Progreso,*DFID, mayo de 2013, <https://www.gov.uk/government/publications/the-new-alliance-for-food-security-and-nutrition-progress-report-summary> | 6.9-1 |
| 1. DFID 2014a | *Revisión anual* de *Fortalecimiento de la coordinación y el liderazgo internacional para la seguridad alimentaria y nutricional* para octubre de 2012 – octubre de 2013. [Título del documento electrónico: Revisión del SMS de DFID SMS 2012-2013 (borrador).] DFID, febrero de 2014 | 0.3.2-7 |
| 1. Di Ciommo | *The Aid Financing Landscape for Nutrition.* Mariella Di Ciommo. Inciativas de desarrollo, abril de 2013. | 8-04 |
| 1. CE 2014 | Análisis del primer informe descriptivo anual de Apoyo al Secretariado del Movimiento SUN que abarca el período desde el 15 de diciembre de 2012 al 30 de septiembre de 2013. Bruselas, Comisión Europea, 5 de febrero de 2014. | 0.3.2-5a |
| 1. FAO 2011 | *Evaluación del rol y trabajo de la FAO en nutrición.* Roma: Oficina de Evaluación de la FAO, junio de 2011. | 1.9-2 |
| 1. FAO 2012 | *Estrategia y Visión de la labor de la FAO en materia de nutrición.* Comité del Programa de la FAO, 112º período de sesiones, Roma, 5-9 de noviembre de 2012. | 1.9-3 |
| 1. FAO 2013 | *Evaluación del papel de la FAO en las inversiones en Seguridad Alimentaria y Nutricional, Agricultura y Desarrollo Rural.* Oficina de Evaluación de la FAO, enero de 2013. | 1.9-4 |
| 1. FAO et al 2013 | *El Estado de la Inseguridad Alimentaria en el Mundo,* Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola y Programa Mundial de Alimentos (PMA), 2013*.* <http://www.fao.org/docrep/018/i3434e/i3434e.pdf> | 5.6, 1 |
| 1. FAO et al 2014 | *Agenda de desarrollo post 2015. Objetivos e indicadores de organismos con sede en Roma.* Roma: FAO, FIDA, PMA, marzo de 2014. | 2.1.1-2 |
| 1. Fiedler et al 2012 | *Child Health Week in Zambia: Costs, Efficiency, Coverage and Reassessment of Need,* John L. Fiedler,Freddie Mubanga,Ward Siamusantu, MofuMusonda, Kabaso F. Kabwe y Charles Zulu, en *Health Policy and Planning* diciembre de 2012, 1-18, <http://heapol.oxfordjournals.org/content/early/2012/12/14/heapol.czs129.full.pdf+html>. | 3.3-1 |
| 1. Field 1987 | *Multisectoral nutrition planning: a post-mortem,* John Osgood Field, Butterworth & Co Ltd, 1987. | 5-18 |
| 1. GEF EO 2012 | *Learning lessons from comprehensive evaluations of international institutions.* Nota informativa. Oficina de Evaluación de GEF, 15 de noviembre de 2012. | 4.2-1 |
| 1. Gillespie et al. 2013 | *Nutrición Materno-Infantil 4. The politics of reducing malnutrition: building commitment and accelerating progress* en "*The Lancet"* vol. 382, 10 de agosto de 2013. Stuart Gillespie, Lawrence Haddad, Venkatesh Mannar, Purnima Menon, Nicholas Nisbett y Grupo de Estudio de Nutrición Materno-Infantil. The Lancet, agosto de 2013. | 5.2-6 |
| 1. Glennie & Hurley 2014 | *Where Next for Aid? The Post-2015 Opportunity. Discussion Paper.* Jonathan Glennie y Gail Hurley. ODI y PNUD, junio de 2014. | 9.2-1 |
| 1. GNC 2013a | Carta a David Nabarro sobre la *Necesidad urgente de establecer un mecanismo para la armonización de políticas y orientación de programas de nutrición en emergencias.* Firmada por Josephine Iziku Ippe (en representación de los socios de GNC), Coordinadora del Grupo Global de Nutrición, 27 de junio de 2013. | 6.7-3 |
| 1. GNC 2013b | *IASC Global Nutrition Cluster Annual Meeting Report.* Ginebra, Suiza, 9-11 de julio de 2013. | 6.7-2 |
| 1. Gostelow 2013 | *Global Nutrition Cluster Governance Review. Preliminary Report for Discussion – 5 de julio de 2013.* Lola Gostelow GNC, julio de 2013 | 6.7-1 |
| 1. GSO 2013a | *Scoping Exercise for Conflict of Interest in the SUN Movement. Executive Summary of the Research Report.* Documento de trabajo GSO-SUN-3-ES. Ginebra: Observatorio Social Mundial, 3 de junio de 2013. | 0.3.3-3 |
| 1. GSO 2013b | *GSO SUN Project – Scoping Exercise.* Documento de trabajo GSO-SUN-3. Ginebra: Observatorio Social Mundial, martes, 11 de junio de 2013. | 0.3.3.1-2 |
| 1. GSO 2013c | *First Consultation on Conflict of Interest in the Scaling Up Nutrition (SUN) Movement.* Documento de trabajo GSO-SUN-4. Ginebra: Observatorio Social Mundial, 13 de junio de 2013. | 0.3.3.2-3 |
| 1. GSO 2013d | *Second Consultation on Conflict of Interest in the Scaling Up Nutrition (SUN) Movement.* Documento de trabajo GSO-SUN-5. Ginebra: Observatorio Social Mundial, 20 de agosto de 2013. | 0.3.3.2.4 |
| 1. GSO 2013e | *Conflict of Interest in the SUN Movement. Progress on the GSO Consultation Process.* Documento de trabajo 8 de GSO. Ginebra: Observatorio Social Mundial, 20 de septiembre de 2013. | 0.3.3.2-1 |
| 1. GSO 2014a | *Participación en el Movimiento SUN: Prevención y manejo de conflictos de intereses. Resumen ejecutivo.* Ginebra: Observatorio Social Mundial, marzo de 2014. | 0.3.3.4-1 |
| 1. GSO 2014b | *Ejercicios de aprendizaje mejorado sobre Prevención y manejo de conflictos de intereses En apoyo al Movimiento para el Fomento de la Nutrición. Nota de concepto – 28 de marzo de 2014.* GSO, 28 de marzo de 2014. |  |
| 1. Haddad et al. 2013 | *Seeing the Unseeen: Breaking the Logjam of Undernutrition in Pakistan.* Boletín informativo 44.3 de IDS. Editores: L. Haddad, Z.A. Butta, y H. Gazdar. IDS, 9 de mayo de 2013. | 3.1-2 |
| 1. Hallgath & Tarantola 2008 | *A rights-based approach to the assessment of global health initiatives* en *"Australian Journal of Human Rights"*, volumen 13(2), 2008. Loren Hallgath y Daniel Tarantola, 2008. | 4.3-1 |
| 1. Hammer 1997 | *Economic Analysis for Health Projects* en "*The World Bank Research Observer”*, volume 12 (1), febrero de 1997. | 4.3-2 |
| 1. Hausmann et al. 2006 | *Getting the Diagnosis Right. A new approach to economic reform en "Finance and* Development", marzo de 2006, Volumen 43, Númbero 1. Ricardo Hausmann, Dani Rodrik y Andrés Velasco. FMI, marzo de 2006. | 4.6-4 |
| 1. Haver et al. 2013 | *Evaluation of European Commission integrated approach of food security and nutrition in humanitarian context.* Katherine Haver, Adele Harmer, Glyn Taylor y Tanya Khara Latimore. Comisión Europea, 10 de julio de 2013. | 1.8-1 |
| 1. HEART 2014 | *Independent Evaluation and Strategic Review of the South Asia Food and Nutrition Security Initiative (SAFANSI),* Equipo de Recursos y Asesoramiento sobre Salud y Educación, 2014*,*[*https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\_data/file/283977/South-Asia-Food-Security-Initiative-SAFANSI.pdf*](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/283977/South-Asia-Food-Security-Initiative-SAFANSI.pdf) | TOF9.1.5 D5 |
| 1. H0ddinott et al. 2008 | *Effect of a nutritional intervention during early childhood on economic Productivity in Guatemalan adults.* J Hoddinott, JA Maluccio, JR Behrman, R Flores y R Martorell. The Lancet. 2 de febrero de 2008; 371 (9610): 411-6. |  |
| 1. Hoddinott et al. 2012 | *Investments to reduce hunger and undernutrition.* John Hodinott, Mark Rosegrant y Maximo Torero. Consenso de Copenhague 2012, 9 de abril de 2012 | 5-15 |
| 1. Horton et al. 2010 | *Scaling Up Nutrition: What will it cost?* Susan Horton, MeeraShekar, Christine McDonald, Ajay Mahal, y Jana Krystene Brooks. Washington D. C.: Banco Mundial, 2010. | 0.7-3 |
| 1. IASO 2014 | *The prevention of obesity and NCDs: challenges and opportunities for governments.* Informe de Políticas de IASO. IASO, enero de 2014 | 5.4-1 |
| 1. IDC 2013 | *Global food security,* House of Commons IDC, 2013, First Report of Session 2013-14 <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201314/cmselect/cmintdev/176/176.pdf>. | 1.1-4 |
| 1. IDD & Asociados 2007 | *Joint Evaluation of General Budget Support 1994–2004: Note on Approach and Methods.* IDD y Asociados. Glasgow: DFID, febrero de 2007. | t7.1.1.1-2 |
| 1. IDS 2012 | *Accelerating Reductions in Undernutrition. What can nutrition governance tell us?* IDS In Focus Policy Briefing, Edición 22, abril de 2012. Instituto de Estudios para el Desarrollo, abril de 2012. | 8.1-1 |
| 1. IDS 2013 | *Embedding nutrition in a post-2015 development framework.* After the MDGs: IDS Policy Analysis. Informe de Políticas, Edición 33, abril de 2013. Instituto de Estudios para el Desarrollo, abril de 2013 | 6.2-3 |
| 1. GEI 2007 | *Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs: Indicative Principles and Standards.* Grupo de Evaluación Independiente. Washington D. C.: Banco Mundial, 2007. | 4.2-0 |
| 1. GEI 2011 | *The World Bank’s Involvement in Global and Regional Partnership Programs. An Independent Assessment.* Grupo de Evaluación Independiente. Washington D. C.: Banco Mundial, 2011. | 7.1-4  t2.1.1-4 |
| 1. IFPRI 2014 | *Informe Global Sobre Políticas Alimentarias 2013.* Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias, 2014. | 5.1-1 |
| 1. IHP+ 2010 | *IHP+ Informe del Equipo Principal, abril de 2009 – mayo de 2010* | 7.1.1-15 |
| 1. IHP+ 2011a | *Alianza internacional en pro de la salud e iniciativas conexas (IHP+): IHP+ Informe del Equipo Principal, mayo de 2010 – abril de 2011* IHP+, 2011. | 7.1.1 |
| 1. IHP+ 2011b | *Monitoreo, evaluación y análisis de las estrategias nacionales de salud. Una plataforma dirigida por los países para la información y la rendición de cuentas.* IHP+, 2011. | 7.1.1 |
| 1. IHP+ 2011c | *Future directions for IHP+: sustaining and accelerating change Phase III work plan and budget 2012-13* | 7.11 D12 |
| 1. IHP+ 2012a | *Progreso de la Alianza internacional en pro de la salud e iniciativas conexas (IHP+): Informe anual de desempeño 2012.* IHP+, 2012. | 7.1.1-4 |
| 1. IHP+ 2012b | *Strengthening mutual accountability to improve health aid effectiveness and results: a consultation with IHP+ partners on options for future monitoring.* IHP+, 2012. | 7.1.1-2 |
| 1. IHP+2012c | *Developing a Country Compact: what does it take and what are the gains?* IHP+, diciembre de 2012 | 7.1.1 |
| 1. IHP+2012d | *What has changed in 5 years? Overview of progress in implementing IHP+ Global Compact commitments.* IHP+, diciembre de 2012 | 7.1.1 |
| 1. IHP+ 2012e | IHP+ Informe del Equipo Principal 2011–*2012* | 7.1.1-16 |
| 1. IHP+ 2013a | *IHP+ Programa de Trabajo 2014/15.* IHP+, 2013. | 7.1.1-3 |
| 1. IHP+ 2013b | *Informe del Equipo Principal 2012-2013.* IHP+ 2013 | 7.1.1 |
| 1. IHP+ 2014a | *Aligning for better results. IHP+ strategic directions 2014/15.* IHP+, 2014. | 7.1.1-1 |
| 1. IHP+ 2014b | Página “New to IHP+” del sitio web de IHP+, descarga el 18 de mayo de 2014.  <http://www.internationalhealthpartnership.net/en/audiences/new-to-ihp/> | 7.1.1-5 |
| 1. IHP+ 2014c | IHP+ Programa de Trabajo 2014/15 | 7.1.1-13 |
| 1. IHP+ 2014d | *IHP+ Informe del Equipo Principal 2013–2014* | 7.1.1-14 |
| 1. Isenman & Shakow 2010 | *Donor Schizophrenia and Aid Effectiveness: The Role of Global Funds.* Documento de Práctica de IDS, Volumen 2010, Número 5. Paul Isenman y Alexander Shakow. Instituto de Estudios para el Desarrollo, abril de 2010. | 7.1-5 |
| 1. Isenman 2012a | *Improving assessments of effectiveness of multilateral organizations*. SADEV Report 2012:3. Paul Isenman. SADEV, agosto 2012. | 4.2-3 |
| 1. Isenman 2012b | *Improving the Quality and Impact of Comprehensive Evaluations of Multilateral Organizations,* Paul Isenman. Plataforma de Evaluación Exhaustiva para el Intercambio de Información (CEPKE), diciembre de 2012 | 4.2-4 |
| 1. Isenman et al 2011 | *Administración del Movimiento SUN: llevando al SUN al próximo nivel.* Paul Isenman, Keith Bezanson y Lola Gostelow, 30 de septiembre de 2011. | 0.3-4 |
| 1. Johnsøn 2012 | *Theories of change in anti-corruption work: A tool for programme design and evaluation.* U4 Issue, octubre de 2012, n.º 6. Jesper Johnsøn. CMI, octubre de 2012. | 4.6-5 |
| 1. Jones 2011 | *A guide to monitoring and evaluating policy influence, Antecedentes.* Harry Jones. Insituto de Desarrollo de Ultramar, 2011. | 4.4-1 |
| 1. Kakietek et al. 2013 | *Evaluación de los costos del fomento de la nutrición en Madagascar: Una evaluación de los componentes del plan de nutrición y las brechas financieras*. *Versión 2.* Jakub Kakietek, Delphine Babin-Pelliard y Tamsin Walters. Secretariado del Movimiento SUN, 9 de mayo de 2013. | 8.2-7 |
| 1. Kaplan 2010 | *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard.* Documento de trabajo 10-074. Robert S. Kaplan. Harvard Business School, 2010. | 4.1-2 |
| 1. Keylock & Gebreselassie 2013 | *Valoración de costes de MCSUN – Etapa II EXT. Informe de visita de Ruanda Borrador.* Jane Keylock y Tesfayi Gebreselassie. Secretariado del Movimiento SUN, junio de 2013 | 8.2-5 |
| 1. Keylock & Swor 2013a | *Evaluación de los costos del fomento de la nutrición en Sierra Leona: Una evaluación de los componentes del plan de nutrición y las brechas financieras*. Jane Keylock y Meghan Swor. Secretariado del Movimiento SUN, marzo de 2013. | 8.2-9 |
| 1. Keylock & Swor 2013a | *Evaluación de los costos del fomento de la nutrición en Bangladesh: Una evaluación de los componentes del plan de nutrición y las brechas financieras*. Jane Keylock y Meghan Swor. Secretariado del Movimiento SUN, marzo de 2013. | 8.2-4 |
| 1. Lemma & Matji 2013 | *Delivery platforms for sustained nutrition in Ethiopia.* Comentario en *"The Lancet"* vol. 382, 10 de agosto, 2013, pp. 488-480.Ferew Lemma and Joan Matji. The Lancet, agosto de 2013. | 5.2-11 |
| 1. Levy & Fukuyama 2010 | *Development Strategies: Integrating Governance and Growth.* Brian Levy and Francis Fukuyama. Unidad de Gobernabilidad del Sector Público del Banco Mundial, Documento de trabajo de investigación de políticas 5196, enero de 2010 | 4.6-3 |
| 1. Lister et al 2012 | *Ethiopia: Multi-Annual Review of PBS Programme.* Stephen Lister, Karolyn Thunnissen y GadissaBultosa. A pedido de CE. Mokoro en colaboración con Lot 11 de Ecorys. Róterdam, 25 de junio de 2012. | t7.1.4-3 |
| 1. Ljungqvist 2013 | *Apoyo inicial de SUN en Pakistán*. Contrato bajo supervisión del Punto Focal de SUN para Pakistán. Bjorn Ljungqvist, octubre de 2013. | 3.1-2 |
| 1. Longhurst 2010 | *Liderazgo Global para la Nutrición: el Comité Permanente de Nutrición (SCN) de la ONU y sus contribuciones.* Documento de debate de IDS, Volumen 2010, Número 390. Richard Longhurst. IDS, julio de 2010. | 6.4-5 |
| 1. Grupo de Estudio de Nutrición Materno-Infantil 2013 | *Maternal and child nutrition: building momentum for impact.* Comentario en *"The Lancet"* vol. 382, 3 de agosto, 2013, pp. 372-375. Grupo de Estudio de Nutrición Materno-Infantil The Lancet, agosto de 2013. | 5.2-10 |
| 1. Mohmand 2012 | *Policies Without Politics: Analysing Nutrition Governance in India. Analysing Nutrition Governance: India Country Report.* Shandana Khan Mohmand. Instituto de Estudios para el Desarrollo, febrero de 2012 | 8.1-5 |
| 1. Mokoro 2008a | *Putting Aid On Budget: Synthesis Report.* Un estudio para la Iniciativa de colaboración en materia de reforma presupuestaria para África (CABRI) y la alianza Estratégica con África (SPA)*.* Stephen Lister, Mokoro Ltd. CABRI, abril de 2008. | t7.1.1.4-1 |
| 1. Mokoro 2008b | *Good Practice Note: Using Country Budget Systems.* Un estudio para la Iniciativa de colaboración en materia de reforma presupuestaria para África (CABRI) y la alianza Estratégica con África (SPA). Mokoro Ltd. CABRI, junio de 2008. |  |
| 1. Mokoro 2011 | *WFP’s School Feeding Policy: A Policy Evaluation.* Stephen Lister, Stephen Anderson, Mirella Mokbel Genequand, Anthea Gordon, Judith Sandford, Stephen Turner. Mokoro Ltd. Report number: OE/2012/002. Roma: Oficina de Evaluación del PMA, 30 de novimebre de 2011. | t7.1.1.8-1 |
| 1. Mokoro 2012 | *Study on better reflecting aid flows in country budgets to improve aid transparency and public financial management.* Alta Fölscher, Rebecca Carter, Samuel Moon, Gareth Graham y Frédéric Jeanjean, Oxford: Mokoro, 27 de agosto de 2012. | t7.1.3-3 |
| 1. Mokoro 2013a | *Timor Leste: An evaluation of WFP’s Portfolio (2008 - 2012).* Preparado por Mokoro Limited: Stephen Lister, Team Leader, Jane Keylock, Trish Silkin. A pedido de la Oficina de Evalaución del PMA. Roma: PMA, mayo de 2013. | t7.1.1.8-3 |
| 1. Mokoro 2013b | *Republic of Congo: An evaluation of WFP’s Portfolio (2009-2012).* Preparado por: Mokoro Limited – Muriel Visser (Líder del Equipo), Anthea Gordon, Mirella Mokbel, Stephen Turner, Alessandra Cucchi. A pedido de la Oficina de Evalaución del PMA. Septiembre de 2013 | t7.1.1.8-2 |
| 1. Mokoro 2014a | *An evaluation of UNICEF’s upstream work in basic education and gender equality (2003–2012). Evaluation Synthesis Report: Penultimate Draft.* Mokoro Ltd. UNICEF, marzo de 2014. | t7.1.1.6-1 |
| 1. Mokoro 2014b | *Evaluación Exhaustiva Independiente del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición: Informe inicial.* Oxford: Mokoro Ltd, 1 de agosto de 2014. |  |
| 1. Mokoro & Valid 2013 | *The Kyrgyz Republic: An evaluation of WFP’s Portfolio (2008-2012).* Lewis Sida (Valid), Adam Leach (Mokoro), Temir Burzhubaev. Roma: PMA, mayo de 2013*.* | t7.1.1.8-4 |
| 1. Morris et al. 2008 | *Desnutrición Materno-Infantil 5. Effective international action against undernutrition: why has it proven so difficult and what can be done to accelerate progress?* en *"The Lancet"* vol. 71, 16 de febrero, 2008, pp.608–621. Saul S. Morris, Bruce Cogill, Ricardo Uauy, para el Grupo de Estudio de Desnutrición materno-infantil. The Lancet, sábado, 16 de febrero de 2008. | 5.3-7 |
| 1. N4G | *Nutrición para el Crecimiento - Responsabilidad Borador 3: 18/09/2013.* | 6.6-3 |
| 1. N4G 2013a | *Nutrición para el Crecimiento - Compromisos: Resumen ejecutivo.* Sin fecha. [2013] | 6.6-1, 8-11 |
| 1. N4G 2013b | *Pacto Global de Nutrición para el Crecimiento.* Iniciado por UK Aid, CIFF y el Gobierno de Brasil y aprobado por varios gobiernos y otras organizaciones. Sin fecha. [2013] | 6.6-2 |
| 1. Nabarro 2013 | *Global child and maternal nutrition—the SUN rises.* Comentario en *"The Lancet"* vol. 382, 24 de agosto, 2013, pp. 666-667. David Nabarro. The Lancet, agosto de 2013 | 5.2-14 |
| 1. Nueva Alianza 2013 | Informe de progreso de la Nueva Alianza. Nueva alianza para la seguridad alimentaria y nutricional, 2013. | 8-10 |
| 1. ODI & Mokoro 2010a | *Sector Budget Support in Practice: Study Methodology.* ODI y Mokoro, marzo 2009. | t7.1.1.2-2 |
| 1. ODI & Mokoro 2010b | *Sector Budget Support in Practice: Synthesis Report.* Tim Williamson y Catherine Dom, ODI y Mokoro, febrero de 2010 | t7.1.1.2-1 |
| 1. CAD de la OCDE 2005 | *Declaración de Paris sobre la eficacia de la ayuda.* Foro de Alto Nivel, Paris, 28 de febrero al 2 de marzo de 2005. OECD, 2005. | 9.1-2 |
| 1. CAD de la OCDE 2006 | *Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery Volume 2: Budget Support, Sector Wide Approaches and Capacity Development in Public Financial Management.* DAC Guidelines and Reference Series. Paris: CAD de la OCDE 2006. | t7.1.3-1 |
| 1. CAD de la OCDE 2007 | *Principles for Good International Engagement in Fragile States and Situations.* CAD de la OCDE 2007. | 9.1-1 |
| 1. CAD de la OCDE 2008 | *Accra Agenda for Action on Aid Effectiveness.* CAD de la OCDE 2008. | 9.1-3 |
| 1. CAD de la OCDE 2011 | *Aid Predictability – Synthesis of Findings and Good Practices.* Prepared for the DAC Working Party on Aid Effectiveness – Task Team on Transparency and Predictability. CAD de la OCDE 2011. | t7.1.3-2 |
| 1. Oficina de SRSG 2014 | *Apoyo de las medidas nacionales para la nutrición de las personas: Rol del Sistema de las Naciones Unidas. Borrador de debate: No se puede citar ni asignar.* Oficina del Representante Especial del Secretario General de las Naciones Unidas para la Seguridad Alimentaria y Nutricional, 26 de marzo de 2014 | t0.5.5.1-1 |
| 1. Pinstrup-Andersen 2013 | *Nutrition-sensitive food systems: from rhetoric to action.* Comentario en *"The Lancet"* vol. 382, 3 de agosto, 2013, pp. 375-376. Per Pinstrup-Andersen. The Lancet, agosto de 2013. | 5.2-13 |
| 1. Poureisa et al. 2013 | *Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation* en *‘Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business’,* mayo de 2013, vol. 5, N.º 1. Arman Poureisa, Mohaddeseh Bolouki Asli Ahadgourabi, Ako Efteghar, mayo de 2013. | 4.1-1 |
| 1. Pritchett 2009 | *Perspective Paper 4.2* en *Global Crises, Global Solutions,* editado por Bjorn Lomborg. Cambridge University Press, 2009. | 5-19 |
| 1. Renard & Lister 2013 | *Nota técnica de análisis de rendimiento.* Mokoro: Robrecht Renard y Stephen Lister. PMA, viernes, 14 de junio de 2013. | t7.1.2-1 |
| 1. Renard 2013 | *WFP Efficiency Analysis Guidance Materials – Definitions, Concepts and Methodology.* Mokoro: Robrecht Renard, 30 de marzo de 2013 | t7.1.2-2 |
| 1. Rogers 2008 | *‘Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Interventions’.* P. Rogers en *Evaluation,* vol. 14, N.º 1, 29–48, enero de 2008. |  |
| 1. RRGNAWG 2014 | *Call to Action: Nutrition in the Post-2015 Development Agenda.* Road to Rio Global Nutrition Advocacy Working Group in consultation with other organisations, 2014 | 6.2-4 |
| 1. Ruel et al. 2013 | *Nutrición Materno-Infantil 3. Intervenciones y programas con incidencia nutricional: ¿de qué forma pueden ayudar a acelerar el avance del mejoramiento de la nutrición materno-infantil?* En*"The Lancet"* Vol. 382, 10 de agosto de 2013. Marie T Ruel, Harold Alderman y Grupo de Estudio de Nutrición Materno-Infantil. The Lancet, agosto de 2013. | 5.2-5 |
| 1. Seidenfeld et al 2013 | *Zambia’s Child Grant Program: 24-Month Impact Report*, Seidenfeld et al American Institutes for Research, septiembre de 2013, | 3.3-2 |
| 1. Shoham et al. 2013 | *The Management of Acute Malnutrition at Scale: A Review of Donor and Government Financing Arrangements. Informe principal.* Jeremy Shoham, Carmel Dolan y Lola Gostelow. ENN, marzo 2013. | 1-2 |
| 1. Shrimpton 2007 | *Private Sector Contributions to Ending Child Hunger and Undernutrition,* R. Shrimpton, SCN News, 2007, volumen 34, 32–36, <http://www.unscn.org/layout/modules/resources/files/scnnews34.pdf>. | 0.5.1-6 |
| 1. SMS 2010a | *Reunión de Oficiales Superiores sobre nutrición. Síntesis de la Reunión de Donantes.* Ottawa, 30 de noviembre, 2010 | 0.12.3-2 |
| 1. SMS 2010b | *Informe de la Reunión de Oficiales Superiores sobre nutrición,* Ottawa, 1 de diciembre, 2010. | 0.12.3-1 |
| 1. SMS 2011a | *Reunión de Oficiales Superiores de los Socios Donantes de SUN. Actas.* 7 de abril, 2011. Washington D. C. | 0.12.4-1 |
| 1. SMS 2011b | *Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición: Este es el Primer Año y el Futuro.* Nota de síntesis. Taller y reunión de SUN realizados en la Asamblea General de las Naciones Unidas el 20 y 21 de septiembre de 2011. | 0.2-7 |
| 1. SMS 2011c | *Administración del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición. Presentación ante el Secretario General de la ONU.* Borrador prefinal: 16 de noviembre, 2011: 14: 00 h CET. | 0.3-2 |
| 1. SMS 2011d | *Reunión de las Asociaciones de Países miebros del Fomento de la Nutrición, 10 de febrero, 2011, Nueva Delhi, India. Síntesis general.* | 0.11-6 |
| 1. SMS 2011e | *Reunión de Oficiales Superiores de los Socios para el Desarrollo Nueva Delhi, India. Conclusiones claves y puntos de acción.* | 0.12.1-1 |
| 1. SMS 2012a | *Movimiento SUN: Términos de Referencia del Grupo de Trabajo Consolidado. Borrador de debate.* Nueva Delhi – febrero de 2011. | 0.14-1 |
| 1. SMS 2012b | *Fomento de la Nutrición: Nota de información: enero de 2012.* Secretariado del Movimiento SUN, enero de 2012. | 0.1-6 |
| 1. SMS 2012c | *Reunión de Oficiales Superiores de los Donantes: Descripción General de los Indicadores de Progreso del Compromiso con el Movimiento SUN.* Dublin – 31 de enero de 2012. | 0.12.2-1 |
| 1. SMS 2012d | *Anexo 1: Marco programatico, estratégico y de política de un documento sobre África Occidental.* Fecha inferida. | 0.12.2-3 |
| 1. SMS 2012e | *Descripción General de los Indicadores de Progreso del Compromiso con el Movimiento SUN.* Febrero de 2012 | 0.12.2-2 |
| 1. SMS 2012f | *Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición. Términos de Referencia del Fondo Fiduciario de Diversos Socios.* miércoles, 29 de febrero de 2012 | 0.8-6 |
| 1. SMS 2012g | *Nota de síntesis consolidada: Reunión de las Redes-país de SUN – 30 de marzo de 2012.* Secretariado del Movimiento SUN, 2012. | 0.5.3-8 |
| 1. SMS 2012h | *Progreso de la Administración de los Países – abril de 2012.* Tabla de Word. | 0.11-1 |
| 1. SMS 2012i | *Grupo de Liderazgo de SUN: Términos de referencia. Borrador del acuerdo.* Secretariado del Movimiento SUN, abril de 2012 | 0.4-6 |
| 1. SMS 2012j | *Movimiento SUN – Grupo de Liderazgo. Antecedentes de la Primera Reunión, martes 10 de abril 2012.* Secretariado del Movimiento SUN, 3 de abril de 2012. | 0.4.1-7 |
| 1. SMS 2012k | *Nota informativa final: Grupo de Liderazgo del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición, Primera Reunión, martes 10 de abril de 2012: 1200 – 1300 GMT.* Secretariado del Movimiento SUN, 16 de abril de 2012. | 0.4.1-1 |
| 1. SMS 2012l | *Grupo de Liderazgo de SUN: Términos de referencia.* Secretariado del Movimiento SUN, mayo de 2012 | 0.4-7 |
| 1. SMS 2012m | *Procesos del Movimiento SUN – mayo-septiembre de 2012. Borrador de nota del Secretariado del Movimiento SUN – 8 de mayo de 2012* | 0.4-8 |
| 1. SMS 2012n | *Elaboración de Estrategias del Grupo de Liderazgo del Movimiento SUN* [Documento que establece el proceso para que los miembros del Grupo de Liderazgo participen en los Grupos de Trabajo del Grupo de Liderazgo]. Secretariado del Movimiento SUN, 10 de mayo de 2012. | 0.4.1-9 |
| 1. SMS 2012o | *Elaboración de Estrategias del Grupo de Liderazgo del Movimiento SUN: Grupos de Trabajo Temáticos.* Secretariado del Movimiento SUN, 14 de mayo de 2012. | 0.4-1 |
| 1. SMS 2012p | *Reunión de Facilitación de la Red del Movimiento SUN. Martes 12 de junio de 2012, Ginebra.* Nota de síntesis. Secretariado del Movimiento SUN, julio de 2012. | 0.5-1 |
| 1. SMS 2012q | *Movimiento SUN: Hoja de Ruta revisada.* Secretariado del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición. Septiembre de 2012. | 0.0-2 |
| 1. SMS 2012r | *Informe de referencia.* Secretariado del Movimiento SUN, septiembre de 2012. | 0.6-5 |
| 1. SMS 2012s | *Estrategia del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición [2012-2015].* Septiembre de 2012 | 0.0-3 |
| 1. SMS 2012t | *Documento 4: Compromisos y Expectativas de los Puntos Focales de SUN en el gobierno.* Documento Interno del Movimiento SUN. Septiembre de 2012. | 0.11-5 |
| 1. SMS 2012u | *Nota informativa: Segunda Reunión del Grupo de Liderazgo de SUN: 27 de septiembre de 2012: Síntesis y medidas: v1.* Secretariado del Movimiento SUN, 20 de octubre de 2012. | 0.4.1-4 |
| 1. SMS 2012v | *Descripción de la Medida.*[no hay fecha ni autor disponibles, en la carpeta del SMS y la fecha se infiere a partir del texto] | 0.3.2-01 |
| 1. SMS 2012w | *Fomento de la Nutrición. Informe de Progreso del Movimiento SUN 2011-12.* Secretariado del Movimiento SUN, septiembre de 2012. | 0.2-4 |
| 1. SMS 2012x | *Movimiento SUN: Detalles del progreso en los países miembros de SUN.* Secretariado del Movimiento SUN, septiembre de 2012. | 0.2-9 |
| 1. SMS 2012y | *Movimiento SUN: Hoja de Ruta revisada.* Secretariado del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición. Septiembre de 2012. | 0.0-2 |
| 1. SMS 2013a | *Marco de Monitoreo y Evaluación del Movimiento SUN. Borrador final.* Secretariado del Movimiento SUN, miércoles, 10 de abril de 2013. | 0.6-1 |
| 1. SMS 2013b | *Nota informativa: 3° Reunión del Grupo de Liderazgo de SUN: 10 de abril de 2013.* Secretariado del Movimiento SUN, abril de 2013 | 0.4.1-5 |
| 1. SMS 2013c | *Secretariado del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición. Implementación del informe 1 de enero – 30 de septiembre de 2012 & Informe Financiero 1 enero de 2011 – 31 de diciembre de 2012*. [no hay fecha ni autor disponibles, en la carpeta del SMS y la fecha se infiere a partir del texto] | 0.3.2-03 |
| 1. SMS 2013d | *Cálculo de los costos del Fomento de la Nutrición.* 6 de febrero de 2013. | 0.7-6 |
| 1. SMS 2013e | *Anexo 1 – Marco teórico del Secretariado de SUN.* Hoja de cálculo de Excel. Fecha inferida. | 0.3.2-6a |
| 1. SMS 2013f | *Nota de síntesis (borrador): Red de Puntos Focales de SUN en el país: Teleconferencias realizadas del 28 de febrero – 5 de marzo de 2013* | 0.5.3-4 |
| 1. SMS 2013g | Informe Anual 2012 del Fondo Fiduciario de Diversos Socios del Movimiento SUN. Informe del Secretariado Técnico y del Agente Administrativo del Fondo Fiduciario de Diversos Socios de SUN para el período 1 de enero – 31 de diciembre de 2012. Secretariado del Movimiento SUN, sábado, 31 de mayo de 2014. | 0.8-2 |
| 1. SMS 2013h | *Resumen: 9° Serie de Teleconferencias de los Países miembros de SUN, 17-18-19 de junio de 2013.* Secretariado del Movimiento SUN, 2013. | 0.5.3-3 |
| 1. SMS 2013i | *Compendio de Microfichas de los Países miembros de SUN.* Secretariado del Movimiento SUN, septiembre de 2013. | 0.2-3 |
| 1. SMS 2013j | *10° Serie de Teleconferencias de los Países miembros de SUN, 2-4-19 de junio de 2013.* Secretariado del Movimiento SUN 2013. | 0.5.3-1 |
| 1. SMS 2013k | *Nota informativa: 4° Reunión del Grupo de Liderazgo del Movimiento SUN. Nueva York, 23 de septiembre de 2013.* Secretariado del Movimiento SUN, 25 de octubre de 2013. | 0.4.1-6 |
| 1. SMS 2013l | *Nota de síntesis: 11º Serie de Conferencias Telefónicas de los Países miembros de SUN, 6 – 11, noviembre de 2013.* Secretariado del Movimiento SUN 2013. | 0.5.3-2 |
| 1. SMS 2013m | *Estado del Movimiento SUN. Informe de Progreso [septiembre de 2013].* Secretariado del Movimiento SUN, septiembre de 2013. | 0.2-5 |
| 1. SMS 2013n | *Síntesis de la Reunión Global del Movimiento SUN. 23 – 24 de septiembre de 2013.* | 0.13.1-1 |
| 1. SMS 2013o | *Informe del Movimiento SUN.* Secretariado del Movimiento SUN, diciembre de 2013. | 0.1-4 |
| 1. SMS 2013p | *Secretariado del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición. Informe inicial. Diciembre de 2012 – junio de 2013* | 0.3.2-02 |
| 1. SMS 2013q | *Taller de valoración de costes y seguimiento de inversiones en apoyo al Fomento de la Nutrición. Síntesis.* 12-14 de noviembre de 2013, Safari Park Hotel, Nairobi, Kenia. Organizado por Unicef. 2013 | 0.7-1 |
| 1. SMS 2014a | *Apoyo al Secretariado del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición. Informe descriptivo anual, 1 de octubre de 2012 – 30 de septiembre de 2013, e Informe financiero provisional, 1 de enero de 2013 – 31 de diciembre de 2013.* [fecha inferida] | 0.3.2-04 |
| 1. SMS 2014b | Informe Anual 2013 del Fondo Fiduciario de Diversos Socios del Movimiento SUN. Informe del Secretariado Técnico y del Agente Administrativo del Fondo Fiduciario de Diversos Socios de SUN para el período 1 de enero – miércoles, 31 de diciembre de 2014. Secretariado del Movimiento SUN, 2014. | 0.8-1 |
| 1. SMS 2014c | *Microfichas de los países de MDF.* Secretariado del Movimiento SUN, 2014 (fecha inferida). |  |
| 1. SMS 2014d | Modelo del marco teórico del programa de dos años del Secretariado de SUN. Hoja de cálculo de Excel. Febrero de 2014. | 0.3.2-7a |
| 1. SMS 2014e | *Comprometer activamente a los diversos representantes.* Fomento de la Nutrición en la práctica, 1 de febrero de 2014. Secretariado del Movimiento SUN, febrero de 2014. | 0.1-2 |
| 1. SMS 2014f | *Una Introducción al Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición.* Fomento de la Nutrición en resumen, 1 de febrero de 2014. Secretariado del Movimiento SUN, febrero de 2014. | 0.1-3 |
| 1. SMS 2014g | *Obligaciones contractuales del Secretariado del Movimiento SUN para con los donantes en relación con las evaluaciones/revisiones.* Secretariado del Movimiento SUN, marzo de 2014. | 0.3.2-8 |
| 1. SMS 2014h | *Fomento de la Nutrición.* Presentación de PowerPoint. Secretariado del Movimiento SUN, abril de 2014. | 0.1-5 |
| 1. SMS 2014i | *5 reunión del Grupo de Liderazgo de SUN, 15 de abril de 2014. Estado del Movimiento SUN – Informe de progreso.* Elaborado por el Secretariado del Movimiento SUN, 9 de abril de 2014. | 0.4.1-3 |
| 1. SMS 2014j | *SUN en Números.* Informe de una página. Secretariado del Movimiento SUN. Última actualización: marzo 2014. | 0.1-1 |
| 1. SMS 2014k | *Estado del Movimiento SUN – Informe de Progreso.*5º reunión del Grupo de Liderazgo de SUN, 15 de abril de 2014. Elaborado por el Secretariado del Movimiento SUN, 9 de abril de 2014. | 0.2-6 |
| 1. SMS 2014l | *Planificación y valoración de costes para acelerar las medidas para la nutrición: experiencias de los países del Movimiento para el Fomento de la Nutrición.* Secretariado del Movimiento SUN 2014. | 8.3-1 |
| 1. SMS 2014m | *Otorgamiento del Informe descriptivo* a la Fundación Bill y Melinda Gates. Secretariado del Movimiento SUN, 3 de mayo de 2014. | 0.3.2.1-2 |
| 1. SMS 2014n | *Taller de Monitoreo de la Implementación y Demostración de Resultados para la Nutrición. Informe de la reunión.* 12-13 de mayo de 2014, Safari Park Hotel, Nairobi, Kenia. | 0.6-3 |
| 1. SMS 20140 | *Incorporación de la Comunidad de Práctica al monitoreo del progreso, la evaluación de resultados y la demostración de resultados.* Borrador 0, 26 de mayo de 2014. | 0.6-4 |
| 1. SMS 2014p | *Plataformas nacionales de información sobre nutrición (PNIN. Fragmentos de los TOR de consultas de los países (140618).* Secretariado del Movimiento SUN, junio de 2014 | 0.6-2 |
| 1. SMS 2014q | *Informe de Progreso sobre datos de referencia y talleres de autoevaluación nacionales .* 1 de julio, 2014. |  |
| 1. SMS 2014r | *Informe de Progreso Anual del Movimiento SUN* (próximamente: septiembre de 2014). Borrador cero – 25 de julio de 2014 | 0.2-10 |
| 1. SMS 2014s | *Apoyo al Secretariado del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición: Informe descriptivo anual, 1 de octubre de 2013 – 31 de julio de 2014* (actualización del borrador hasta el 30 de septiembre de 2014) | 0.3.2-10 |
| 1. SMS 2014t | Marco de resultados y rastreador de BMGF. Fecha inferida. | 0.3.2.1-5 |
| 1. SMS 2014u | *Apoyo al Secretariado del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición. Informe Anual Financiero de Gastos, 1 de enero de 2013 – 31 de diciembre de 2013* | 0.3.2-9 |
| 1. SMS 2014v | Respuesta al análisis de CE, con fecha 5 de febrero de 2014, del primer informe descriptivo anual de Apoyo al Secretariado del Movimiento SUN que abarca el período desde el 15 de diciembre de 2012 al 30 de septiembre de 2013. (Matriz). SMS, Ginebra, 6 de febrero de 2014. | 0.3.2-5c |
| 1. SMS 2014w | Respuesta al análisis de CE, con fecha 5 de febrero de 2014, del primer informe descriptivo anual de Apoyo al Secretariado del Movimiento SUN que abarca el período desde el 15 de diciembre de 2012 al 30 de septiembre de 2013. (Carta de explicación) David Nabarro, Coordinador de SUN, Ginebra, 13 de febrero de 2014 | 0.3.2-5b |
| 1. SMS 2014x | *Apoyo al Secretariado del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición: Informe Anual Financiero de Gastos, 1 de enero de 2013 – 31 de diciembre de 2013* SMS, 2014. | 0.3.2-9 |
| 1. SMS 2014y | *Otorgamiento de la Propuesta* a la Fundación Bill y Melinda Gates. Propuesta de presupuesto. Secretariado del Movimiento SUN, 3 de mayo de 2014. | 0.3.2.1-3 |
| 1. SMS 2014z | *Otorgamiento de la Propuesta* a la Fundación Bill y Melinda Gates. Propuesta de presupuesto. Secretariado del Movimiento SUN, junio de 2014 | 0.3.2.1-4 |
| 1. SMS2 2014aa | *Secretariado del Movimiento SUN: Desarrollo de Recursos Humanos 2011 – 2015 (en junio de 2014).* Hoja de cálculo. Secretariado del Movimiento SUN, 2014. | 0.3.2.2-1 |
| 1. Spratt 2012 | *Aid for Nutrition: Using innovative financing to end undernutrition.* Stephen Spratt (autor principal), IDS. Acción Contra el Hambre/ACH, 2012. | 8-03 |
| 1. Spratt 2013 | *Aid for Nutrition: Maximising the impact of nutrition-sensitive interventions.* Stephen Spratt (autor principal), IDS. Acción Contra el Hambre/ACH, 2013. | 8-02 |
| 1. Sumner et al 2007 | *Greater DFID and EC Leadership on Chronic Malnutrition: Opportunities and Constraints, A.* Sumner, J. Lindstrom y L. Haddad*,* Instituto de Estudios para el Desarrollo, 2007; <http://www.ids.ac.uk/files/Greater_DFID_EC_Leadership_Chronic_Malnutrition.pdf> | 1.1-5 |
| 1. SUN 2010a | *Fomento de la Nutrición: un marco para la acción*. 2010 (reimpresión abril de 2011) | 0.0-1 |
| 1. SUN 2010b | *Presentación del Informe de Política "Fomento de la Nutrición: un marco para la acción".* (N.º de tapa). David Nabarro, Representante Especial de la Secretaría General de Seguridad Alimentaria y Nutricional de las Naciones Unidas. Revisado en abril de 2010. | 0.0-4 |
| 1. SUN 2011a | *Fomento de la Nutrición. Informe de Progreso de los países y sus socios en el Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición.* Recopilado para la Reunión de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre Nutrición, 20 de septiembre de 2011, por el Representante Especial de la Secretaría General de Seguridad Alimentaria y Nutricional de las Naciones Unidas. Septiembre de 2011. | 0.2-1 |
| 1. SUN 2011b | *Compendio de microfichas de los países preparado para la Reunión de Alto Nivel sobre Nutrición organizada por el Secretario General de las Naciones Unidas (ONU) en la Asamblea General de las Naciones Unidas el 20 de septiembre de 2011 y el taller de seguimiento del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición el 21 de septiembre.*Recopilado por el Representante Especial del Secretario General de Seguridad Alimentaria y Nutricional de las Naciones Unidas. Septiembre de 2011. | 0.2-2 |
| 1. RSC de SUN | *Red de la Sociedad Civil (RSC) del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición: Resumen:* Red de la Sociedad Civil de SUN, 2013. | 0.5.2-1 |
| 1. RSC de SUN 2013b | *Plan de actividades de seis meses de duración de la Red de la sociedad civil de SUN (RSC de SUN). Julio – diciembre de 2013.* Red de la Sociedad Civil de SUN, 2013. | 0.5.2-5 |
| 1. RSC de SUN 2014 | *Marco Teórico consolidado del FFDS de la RSC de SUN.* 11 de junio de 2014 | 0.5.2-4 |
| 1. Red de donantes de SUN 2011 | *Facilitador de SUN, Términos de Referencia de Malaui.* Red de donantes de SUN, 10 de mayo de 2011 | 0.5.4-5 |
| 1. Red de donantes de SUN 2012 | *Marco de presentación de informes de los facilitadores de los donantes. Nota de orientación, noviembre de 2012.* Red de donantes de SUN, noviembre de 2012. | 0.5.4-4 |
| 1. Red de donantes de SUN 2013 | *Metodología y nota de orientación para el seguimiento de las inversiones globales en nutrición.* Red de donantes de SUN, 1 de diciembre de 2013. | 0.5.4-1 |
| 1. Red de donantes de SUN 2013 | Términos de referencia para las redes de donantes a nivel nacional. Borrador. 2013 | 0.5.4-3 |
| 1. Red de donantes de SUN 2014a. | *Términos de referencia: Facilitador y defensor de los donantes de SUN.* Actualizado en enero de 2014. | 0.5.4-2 |
| 1. Red de donantes de SUN 2014b | *Red de donantes de SUN: Inversiones en nutrición, 2010 y 2012 (información enviada al SMS para el Informe de Progreso de SUN, 25 de julio de 2014)* | T7.3-2 |
| 1. Red de donantes de SUN sin fecha | *Una actualización del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición: El rol de la Red de donantes de SUN y las oficinas nacionales.* Sin fecha. | 0.5.4-7 |
| 1. Grupo de Trabajo, Hoja de Ruta de SUN 2010 | *Hoja de Ruta para el Fomento de la Nutición (SUN).* Primera edición. Grupo de Trabajo para la Hoja de Ruta del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición, septiembre de 2010. | 0.0-5 |
| 1. Grupo de Trabajo C de SUN 2011 | *Abordaje de la crisis de desnutrición no reconocida. Un marco de propuesta multinacional para el apoyo de múltiples donantes. Movilización de la sociedad civil en apoyo del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición.* Grupo de Trabajo C de SUN, 2011 (fecha inferida). | 0.5.2-3 |
| 1. Taylor 2012a | *The nutrition agenda in Bangladesh: ‘Too massive to handle’? Analysing Nutrition Governance: Bangladesh Country Report.* Linnet Taylor. Instituto de Estudios para el Desarrollo, febrero de 2012 | 8.1-2 |
| 1. Taylor 2012b | *From food crisis to nutrition: challenges and possibilities in Ethiopia’s nutrition sector. Analysing Nutrition Governance: Ethiopia Country Report.* Linnet Taylor. Instituto de Estudios para el Desarrollo, febrero de 2012. | 8.1-4 |
| 1. Taylor et al. 2013 | *Only collective action will end undernutrition.* Comentario en *"The Lancet"* vol. 382, 10 de agosto, 2013, pp. 490-491. Anna Taylor, Alan D. Dangour y K. Srinath Reddy. The Lancet, agosto de 2013. | 5.2-12 |
| 1. teLintelo et al. 2013 | *The Hunger and Nutrition Commitment Index (HANCI 2012): Measuring the Political Commitment to Reduce Hunger and Undernutrition in Developing Countries.* IDS Evidence Report No. 25, Reducing Hunger and Undernutrition. Dolf J.H. teLintelo, Lawrence J. Haddad, Rajith Lakshman y Karine Gatellier. Instituto de Estudios para el Desarrollo, septiembre de 2013. | 5.5-1, 8-06 |
| 1. teLintelo et al. 2014 | *The Hunger and Nutrition Commitment Index (HANCI 2013): Measuring the Political Commitment to Reduce Hunger and Undernutrition in Developing Countries.* IDS Evidence Report No. 78, Reducing Hunger and Undernutrition. Dolf J.H. teLintelo, Lawrence J. Haddad, Rajith Lakshman y Karine Gatellier. Instituto de Estudios para el Desarrollo, junio de 2014. | 5.5-2 |
| 1. The Lancet 2008 | *La serie de The Lancet sobre Desnutrición Materno-Infantil: Resumen ejecutivo.* The Lancet, 2008 | 5.3-1 |
| 1. The Lancet 2013 | *Nutrición Materno-Infantil.* Resumen ejecutivo de la Serie de *The Lancet* sobre Nutrición Materno-Infantil. The Lancet, 2013 | 5.2-2 |
| 1. Trebilcock 2014 | *Análisis legal del documento de manejo de conflicto de intereses.* [Un análisis legal rápido del documento "Participación en el Movimiento SUN: prevención y manejo de conflictos de intereses”, documento de trabajo 6 de GSO y SUN, 13 de enero de 2014]. Anne Trebilcock. 17 de enero de 2014. | 0.3.3.4-2 |
| 1. Tsui & Lucas 2013 | *Methodologies for measuring influence.* Helpdesk Research Report. Josephine Tsui y Brian Lucas. GSDRC, 2013. Fecha de consulta: 13 de diciembre, 2013, de <http://www.gsdrc.org/docs/open/HDQ905.pdf> . |  |
| 1. SCN de la ONU 2006a | *Comité Permanente de Nutrición del Sistema de las Naciones Unidas: Marco Estratégico*. UNSCN, marzo de 2006. | 6,4-4. |
| 1. SCN de la ONU 2006b | *Política de compromiso del sector privado de SCN.* Documento provisional acordado en la 33º Sesión Anual de SCN en Ginebra, marzo de 2006 (con modificaciones menores realizadas el 19 de junio de 2006). Comité Permanente de Nutrición del Sistema de las Naciones Unidas, junio de 2006. | 6.4-3b |
| 1. SCN de la ONU 2013 | *Medidas de nutrición a nivel nacional de los organismos de la ONU. Esquematización de las medidas de nutrición de los organismos en 21 países. FAO, UNICEF, PMA, OMS y FIDA.* Secretariado de UNSCN, septiembre de 2013 | 0.5.5-5 |
| 1. Red del Sistema de las Naciones Unidas 2013 | *Red del Sistema de las Naciones Unidas para el Fomento de la Nutrición: Plan de trabajo de 2013.* Versión final aprobada, 7 de junio de 2013 | 0.5.5-1 |
| 1. Red del Sistema de las Naciones Unidas 2014a | *Red del Sistema de las Naciones Unidas para el Fomento de la Nutrición: Plan de trabajo para 2014-15.* Red del Sistema de las Naciones Unidas, 11 de febrero de 2014. | 0.5.5-3 |
| 1. Red del Sistema de las Naciones Unidas 2014b | *Reunión en persona del Grupo Técnico de la Red de las Naciones Unidas sobre Nutrición. Síntesis.* 1-2 de abril, 2014. Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas, Roma, Italia. Abril de 2014. | 0.5.5.1-5 |
| 1. Red del Sistema de las Naciones Unidas 2014c | *Antecedentes de la reunión entre los jefes de UNICEF, PMA, OMS, el director general adjunto de FAO y el vicepresidente de FIDA en Roma el 8 de mayo de 2014.* Red del Sistema de las Naciones Unidas, 7 de mayo de 2014. | 0.5.5.1-3 |
| 1. PNUD 2012a | *Memorándum de Entendimiento (MOU) estándar para Fondos Fiduciarios de Diversos Donates que utilizan la modalidad de traspaso para la adminsitración de fondos.* PNUD, febrero de 2012. | 0.8-8 |
| 1. PNUD2012b | *Acuerdo administrativo estándar entre [ ] y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.* PNUD, febrero de 2012. | 0.8-5 |
| 1. PNUD 2013a | *Fondo Fiduciario de Diversos Socios (FFDS) del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición: Términos de Referencia del Comité de Gestión y Normas de Procedimiento.* 13 de agosto de 2012 (revisado el 17 de mayo de 2013). PNUD, 17 de mayo de 2013l. | 0.8-7 |
| 1. PNUD 2013b | *Fondo del Movimiento SUN. Informes financieros sobre procedencia y utilización de fondos para el período que finaliza el 31 de diciembre de 2012.* PNUD, 29 de mayo de 2013. | 0.8-3 |
| 1. PNUD 2014 | *Fondo del Movimiento SUN. Informes financieros sobre procedencia y utilización de fondos para el período que finaliza el martes, 31 de diciembre de 2013.* PNUD, 2014. | 0.8-4 |
| 1. UNICEF 2009 | *Seguimiento de los progresos en la nutrición de los niños y las madres. Una prioridad en materia de supervivencia y desarrollo.* UNICEF, noviembre de 2009. | 1.4-1 |
| 1. UNICEF 2013 | *Mejorar la nutrición infantil. El imperativo para el progreso mundial que es posible lograr.* UNICEF, abril de 2013. | 1.4-2 |
| 1. UNICEF et al 2012 | *Base de datos conjunta sobre desnutrición infantil de UNICEF – OMS – el Banco Mundial: Cálculos para 2012 y Lanzamiento de paneles de datos interactivos.* UNICEF, OMS y el Banco Mundial, 2012. | 5-14 |
| 1. UNICEF y PMA 2006 | *El conjunto esencial: doce intervenciones para mejorar la salud y la nutrición de niños en edad escolar.* UNICEF y PMA, 2006 | t7.1.1.7-1 |
| 1. Dep. de Estado de EE. UU. 2010 | *La Secretaria de Estado, Clinton, y el Ministro de Relaciones Exteriores de Irlanda, Martin, presentan el Evento para Reducir la Desnutrición Infantil “1000 días: Cambiar una vida cambiar el futuro”.* Nota. Washington, D. C., 16 de septiembre de 2010. | 6.5-1 |
| 1. Varios 2013 | *Joint Statement on Food and Nutrition Security to the High-Level Panel of eminent persons on the Post-2015 Development Agenda.* Acción Contra el Hambre y otras 29 organizaciones. | 6.2-5 |
| 1. Victora 2008 | *Desnutrición Materno-Infantil 2. Maternal and child undernutrition: consequences for adult health and human capital* en *"The Lancet",* vol. 371, 26 de enero de 2008, pp. 340–357. Cesar G Victora, Linda Adair, Caroline Fall, Pedro C Hallal, Reynaldo Martorell, Linda Richter, Harshpal Singh Sachdev, para el Grupo de Estudio de Desnutrición materno-infantil. The Lancet, sábado, 26 de enero de 2008. | 5.3-4 |
| 1. Visser-Valfrey 2009 | *Documento de trabajo 5b: Governance, Mid-Term Evaluation of the EFA Fast Track Initiative*. Muriel Visser-Valfrey. Cambridge Education, Mokoro, OPM, 24 de marzo de 2009. |  |
| 1. Vogel 2012 | *Review of the use of ‘Theory of Change’ in international development.* Isabel Vogel. Informe de revisión para DFID, abril de 2012. | 4.6-1 |
| 1. Walters & Swor 2013 | *Valoración de costes de MCSUN – Etapa II EXT. Informe de Burkina Faso*. Tamsin Walters y Meghan Swor. Secretariado del Movimiento SUN, martes, 04 de junio de 2013. | 8.2-1 |
| 1. BM 2007 | *Desarrollo saludable. Estrategia del Banco Mundial para lograr resultados en materia de salud, nutrición y población.* Washington D. C.: Banco Mundial, 2007. | 1.7-1 |
| 1. BM 2012 | *Global Monitoring Report 2012: Food Prices, Nutrition, and the Millennium Development Goals.* Washington D. C.: Banco Mundial, 2012. | 5-13 |
| 1. PMA 2012a | *Política de Nutrición del PMA.* Roma: PMA, 17 de enero de 2012. | 1.6-2 |
| 1. PMA 2012b | *Nutrición en el Programa Mundial de Alimentos. Programa de intervenciones específicas sobre la nutrición.* PMA, diciembre de 2012. | 1.6-4 |
| 1. OMS 2013 | *Childhood Stunting: Challenges and Opportunities. Report of a webcast colloquium on the operational issues around setting and implementing national stunting reduction agendas.* Ginebra: OMS, 14 de octubre de 2013. | 1.10-1 |
| 1. OMS 2014a | *A rapid assessment of the burden of indicators and reporting for health monitoring.* OMS, febrero de 2014 | 7.1.1-6 |
| 1. OMS 2014b | *Nutrición: Metas Globales 2025*. Descargado de <http://www.who.int/nutrition/topics/nutrition_globaltargets2025/en> el 10 de mayo de 2014. | 6.2-2 |
| 1. OMS 2014c | *Introduction: Global Nutrition Targets Policy Brief Series.* OMS, 2014 | 1.10-2 |
| 1. OMS 2014d | *WHO Global Nutrition Target: Stunting Policy Brief.* OMS, 2014. | 1.10-3 |
| 1. Woolcock 2013 | *Using case studies to explore the external validity of 'complex' development interventions*. Docuemnto de trabajo de WIDER N.º 2013/096. M. Woolcock. Universidad de Naciones Unidas, UNU-WIDER, 2013. |  |

## Acrónimos

|  |  |
| --- | --- |
| ACH | Acción Contra el Hambre |
| AFSI | Iniciativa de L'Aquila sobre la Seguridad Alimentaria |
| C2D | Capacidad para obtener resultados |
| CABRI | Iniciativa de colaboración en materia de reforma presupuestaria para África |
| ACB | Análisis de costo-beneficio |
| EE | Evaluación Exhaustiva |
| CEPKE | Plataforma de Evaluación Exhasutiva para el Intercambio de Información |
| CSA | Comité sobre Seguridad Alimentaria Mundial |
| CGIAR | Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional |
| TCDA | Tratamiento Comunitario de la Desnutrición Aguda |
| CoI | Conflicto de intereses |
| COO | Director de Operaciones |
| CdP | Comunidad de Práctica |
| OSC | Organización de la Sociedad Civil |
| ECN | Estudios de caso nacionales |
| MCR | Marco Común de Resultados |
| CTC | Cuidado Terapeútico basado en la Comunidad |
| CAD | Comité de Ayuda al Desarrollo (de la OCDE) |
| DFID | Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido |
| DRM | Gestión del Riesgo de Desastre |
| EC | Comisión Europea |
| EPT | Educación para Todos |
| DE | Director de Evaluación |
| OE | Oficina de Evalaución |
| OESG | Oficina Ejecutiva del Secretario General |
| PE | Pregunta de la Evaluación |
| IE | Informe de Evaluación |
| EE | Equipo de Evaluación |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| FNS | Seguridad Alimentaria y Nutricional |
| FTA | Nombramiento de Plazo Fijo |
| IVR | Iniciativa Vía Rápida (Educación para Todos) |
| GAIN | Alianza Mundial para la Mejora de la Nutrición |
| PIB | Producto Interno Bruto |
| FMAM | Fondo para el Medio Ambiente Mundial |
| GNC | Grupo Global de Nutrición |
| AME | Alianza Mundial por la Educación (antes EPT) |
| GPR | Análisis del Programa Mundial |
| VIH/SIDA | Virus de la Inmunodeficiencia Humana / Virus de la inmunodeficiencia Adquirida |
| S | Sede |
| IASC | Comité Permanente entre Organismos |
| IATI | Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda |
| EEI | Evaluación Exhaustiva Independiente |
| ICA | Acuerdo de Contratista Individual |
| IDC | Comité de Desarrollo Internacional |
| GEI | Grupo de Evaluación Independiente (del Banco Mundial) |
| FIDA | Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola |
| IHP + | La Alianza internacional en pro de la salud |
| II | Informe Inicial |
| IPP | Informe de Progreso Provisional |
| GL | Grupo de Liderazgo de SUN |
| LIC | Países de ingreso bajo |
| LMIC | Países de ingresos medios bajos |
| M&E | Monitoreo y Evaluación |
| ODM | Objetivos de Desarrollo del Milenio |
| OM | Organización Multilateral |
| FFDS | Fondo Fiduciario de Diversos Socios |
| MCSUN | Mejorar la Calidad del Fomento de la Nutrición |
| PMA | Plataforma multiactor |
| ONG | Organización no gubernamental |
| OCHA | Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios |
| ODI | Insituto de Desarrollo de Ultramar |
| OCDE | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos |
| AGC | Asesor de Garantía de Calidad |
| GC | Garantía de Calidad |
| REACH | Nuevos Esfuerzos Contra el Hambre y la Desnutrición Infantil – Asociación para Erradicar el Hambre y la Desnutrición infantil (FAO, OMS, UNICEF, PMA) |
| SAFANSI | Iniciativa de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Asia meridional |
| RES | Red de empresas de SUN |
| SCN | Comité Permanente de Nutrición (ONU) |
| SEGRPP | Libro de Consulta para Evaluar los Programas de la Asociación Global y Regional |
| SFP | Política de Alimentación Escolar |
| SIDA | Agencia Danesa de Cooperación Internacional |
| MSPC | Movilización Social, Promoción y Comunicación |
| SMS | Secretariado del Movimiento SUN |
| OE | Objetivo estratégico |
| SPRING | Consolidación a nivel mundial de colaboradores, resultados e innovaciones |
| SRSG | Representante Especial del Secretario General |
| SUN | Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición |
| SWOT | Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas |
| LE | Líder del equipo |
| TC | Teoría de cambio |
| TOR | Términos de referencia |
| UMIC | Países de ingreso mediano alto |
| ONU | Naciones Unidas |
| ONUSIDA | Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA |
| UNDP | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| UNEG | Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas |
| UNICEF | Fondo de Naciones Unidas para la Infancia |
| UNSCN | Comité Permanente de Nutrición de la ONU |
| SV | Subgrupo de Visión |
| WASH | Agua, Saneamiento e Higiene |
| BM | Banco Mundial |
| PMA | Programa Mundial de Alimentos |
| OMS | Organización Mundial de la Salud |

1. En el caso de SUN, el impacto final hará referencia a las mejoras en el estado nutricional de las personas. [↑](#footnote-ref-1)
2. La Encuesta Global se describe en detalle en el Anexo M del Informe inicial. Le daremos la bienvenida a la revisión anterior de los AGC del borrador del documento de debate propuesto y del instrumento global de la encuesta. [↑](#footnote-ref-2)
3. En el caso de SUN, el impacto final hará referencia a las mejoras en el estado nutricional de las personas. [↑](#footnote-ref-3)
4. Se han realizado actualizaciones secundarias en esta versión final para reflejar las decisiones del Grupo de Liderazgo en la reunión el 22 de septiembre de 2014. [↑](#footnote-ref-4)
5. Consulte <http://scalingupnutrition.org/news/open-for-comment-sun-movement-independent-evaluation-inception-report#.VAXHE_ldVSI> [↑](#footnote-ref-5)
6. Se realizó una investigación importante sobre la gobernanza de la nutrición - consulte, por ejemplo, la serie de IDS resumida en IDS 2012, donde los impulsores claves de la gobernanza efectiva de la nutrición se identifican como cooperación intersectorial, coordinación vertical y financiación sostenible, con monitoreo y promoción para sostener el desempeño y el compromiso. [↑](#footnote-ref-6)
7. El Foro Mundial para la Agricultura y la Alimentación (GFFA) que este año se concentró en: "Fortalecer la agricultura: Fomentando la resiliencia - Garantizando la Alimentación y Nutrición" es otro ejemplo. [↑](#footnote-ref-7)
8. Según la opinión de los entrevistados, el espacio de tiempo necesario para emitir tal opinión osciló entre los 5 y 25 años. [↑](#footnote-ref-8)
9. El equipo de la EEI se reunió o realizó entrevistas telefónicas con casi todos los profesionales y el personal administrativo de nivel superior del SMS. [↑](#footnote-ref-9)
10. Las fuentes principales fueron SMS 2012v, SMS 2013p, SMS 2013c, SMS 2014a, EC 2014, SMS 2014w, SMS 2014u, DFID 2013a, DFID 2014a, SMS 2014d, SMS 2014g, SMS 2014v,SMS 2014y, BMGF 2014b, SMS 2014m, SMS 2014z, SMS 2014aa, SMS 2014r, SMS2 2014ab. [↑](#footnote-ref-10)
11. Para más detalles sobre la encuesta planificada, consulte el Anexo M del Informe Inicial. [↑](#footnote-ref-11)
12. En la práctica, el Coordinador del Movimiento SUN. [↑](#footnote-ref-12)
13. Esta es la fecha del MOU firmado. Nos informaron que se tuvieron que tomar rápidamente decisiones para acceder a algunos fondos de los donantes de tiempo limitado, y esto condicionó el diseño y la gestión de alternativas para el FFDS. [↑](#footnote-ref-13)
14. Esto incluye gobiernos, organismos de las Naciones Unidas, grupos de la sociedad civil, otros socios para el desarrollo y organizaciones de apoyo. [↑](#footnote-ref-14)
15. El diámetro del circulo es proporcional al número de países, pero el área no. Basado en un diagrama originalmente elaborado por el SMS, actualizado para 2014. [↑](#footnote-ref-15)
16. El área de resultados citada en los TOR de la EEI parece errónea: *"Proporcionar asistencia a los miembros del Grupo de Liderazgo, y a la totalidad del Movimiento, para llevar a cabo una movilización efectiva de los recursos que permita abordar el problema de la desnutrición.*" es uno de los indicadores en el área de resultados 1. La fuente del texto tal como se cita aquí es SMS 2012v. Habría sido posible realizar un análisis más exhaustivo si se hubiera identificado antes el error de TOR; en cualquier caso este es un tema que requiere de una triangulación con experiencias nacionales, que se analizará en detalle a través de los estudios de caso nacionales, por lo que el presente comentario es preliminar. [↑](#footnote-ref-16)
17. El GL aprobó la estrategia de la CdP en la reunión de abril de 2014. [↑](#footnote-ref-17)
18. Aunque, como señaló el II, está fuera del alcance de la EEI realizar una evaluación completa del FFDS. [↑](#footnote-ref-18)
19. Las revisiones de la estructura de gestión de la IHP+ en 2013 estuvieron destinadas a presentar mejor a los representantes, mientras que mantuvieron la inclusión en toda la asociación. La estructura que se implementa en 2014 incluye 16 miembros del Comité de Dirección, de diferentes socios y que brindan supervisión estratégica, un Grupo de Referencia de personal técnico y un Equipo Principal que proporciona supervisión /gestión y coordinación diaria. Además, se establecieron tres Grupos de Trabajo. (IHP+ 2014d) [↑](#footnote-ref-19)
20. La Encuesta Global se describe en detalle en el Anexo M del Informe inicial. Le daremos la bienvenida a la revisión anterior de los AGC del borrador del documento de debate propuesto y del instrumento global de la encuesta. [↑](#footnote-ref-20)
21. <http://scalingupnutrition.org/news/open-for-comment-sun-movement-independent-evaluation-inception-report#.VAXHE_ldVSI> [↑](#footnote-ref-21)
22. El área de resultados citada en los TOR de la EEI parece errónea: "Proporcionar asistencia a los miembros del Grupo de Liderazgo, y a la totalidad del Movimiento, para llevar a cabo una movilización efectiva de los recursos que permita abordar el problema de la desnutrición" es uno de los indicadores en el área de resultados 1. [↑](#footnote-ref-22)
23. El CG está compuesto por todas las organizaciones de la ONU que participan en el FFDS del Movimiento SUN incluyendo el PMA, REACH de la ONU, la OMS, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y donantes. La FAO y UNICEF junto con los facilitadores de las redes de la Sociedad Civil participan como espectadores. [↑](#footnote-ref-23)