

Scaling Up Nutrition



Estrategia del Movimiento para el fomento de la nutrición (Movimiento SUN)

Tercera fase

(2021-2025)

VISIÓN DEL MOVIMIENTO SUN

Para 2030, un mundo libre de malnutrición en todas sus formas. Con la dirección de los gobiernos y el apoyo de las organizaciones y los individuos, las medidas colectivas garantizarán que todos los niños, adolescentes, madres y familias puedan ejercer su derecho a la alimentación y a la nutrición, alcanzar su máximo potencial y construir sociedades prósperas y sostenibles.

Borrador – Versión para revisión

9 de julio de 2020

Índice

1. Resumen ejecutivo	1
2. Introducción	5
¿Quién representa al Movimiento SUN?	5
¿Por qué se ha elaborado una nueva estrategia?	5
3. El cambiante contexto externo	6
El panorama de los problemas nutricionales está cambiando	6
Han surgido nuevas amenazas y oportunidades	7
4. El contexto cambiante en el Movimiento SUN	8
5. Estrategia del Movimiento SUN para acelerar las medidas de nutrición y el cambio sistémico (2021-2025)	9
QUÉ queremos lograr	9
Fijación de las prioridades de los países e implementación de los planes nacionales de acción	11
Creación y consolidación del entorno propicio para la nutrición a escala nacional y en otros planos	12
Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje: más centrados en la implementación	13
La prestación de asistencia técnica tendrá una faceta más inclusiva, integrada, reconocida y dirigida por los países	14
6. Financiamiento de la nutrición: ¿qué recursos se necesitan y cómo movilizarlos?	17
Necesidades de financiamiento de las medidas específicas de la nutrición	17
Necesidades de financiamiento de las medidas sensibles a la nutrición	18
Más dinero para la nutrición y más nutrición por el dinero	18
7. Implicaciones para las operaciones y la gobernanza	20
De qué modo conseguiremos nuestros objetivos	20
Capacidades, papeles e inscripción de las entidades del Movimiento SUN	21
8. Cómo sabremos en 2025 si la tercera fase habrá dado resultados	30
9. Gestión de los conflictos de intereses	31
10. Acuerdo de sede del Secretariado del Movimiento SUN	33
11. El proceso de desarrollo de la estrategia	33

Anexos (véase el documento aparte)

Acrónimos

1. Resumen ejecutivo

Antecedentes: la estrategia de la tercera fase del Movimiento SUN, que se enmarca en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, hace hincapié en el liderazgo de los países y se centra en la promoción del cambio sistémico a escala nacional. La tercera fase pertenece a todo el Movimiento SUN. Su propósito consiste en capturar la ambición de los países SUN y orientar el trabajo de los actores en todos los planos (nacional, subnacional, regional y mundial) para compatibilizarlo con las prioridades nacionales fijadas por los gobiernos de los países SUN y así poder responder a ellas y alcanzarlas entre 2021.

En los últimos años se han producido cambios drásticos en todo el mundo. Cabe destacar que antes de la pandemia de la enfermedad provocada por el coronavirus (COVID-19), muy pocos países estaban en vías de cumplir las metas establecidas en la Asamblea Mundial de la Salud (AMS) y las relativas a la nutrición que aparecen en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sumado a ello, es probable que la pandemia genere un retroceso en los pequeños progresos que se han ido consiguiendo a lo largo de muchos años, sobre todo, en los países de ingresos bajos y medios. En la actualidad, las estrategias impuestas para detener la transmisión del virus están deteriorando los sistemas sanitarios y alimentarios, y sobrecargando los sistemas de protección social generando un gran impacto en las economías.

Las inversiones en nutrición son un elemento esencial para desarrollar el capital humano y alcanzar los ODS. Dada la experiencia con la actual pandemia, el desarrollo del capital humano y el aumento de la resiliencia frente a futuras pandemias cobran más importancia todavía. Estos menesteres son más difíciles en escenarios frágiles y de conflicto, y requieren de la convergencia de las medidas humanitarias y las de desarrollo. Surge la imperiosa necesidad de que los gobiernos, los donantes, el sector privado, los organismos de las Naciones Unidas y la sociedad civil den una respuesta urgente y coordinada y que aumenten las inversiones. La pandemia ha dejado más claro que nunca que el Movimiento SUN es necesario para que la nutrición siga formando parte de la agenda mundial y, de este modo, proteger a las personas más vulnerables. Además, su intervención es primordial para vincular los sistemas sanitarios con los sistemas alimentarios para servir a la nutrición, priorizar las medidas basadas en información y abogar por las inversiones en favor de la nutrición.

La estrategia de la tercera fase ha sido concebida para hacer un llamamiento a la acción a quienes trabajan en favor de los ODS. *Si los actores de todo el Movimiento pueden demostrar que sus medidas individuales y colectivas claramente contribuyen a acelerar los resultados nutricionales en los planos nacionales y subnacionales, se considerará que la tercera fase ha sido un éxito.* Los indicadores del éxito se detallan en la Sección 8.

Características destacadas: la presente estrategia se centra en los efectos que se pueden conseguir en el plano nacional. Con perspectiva de género y equidad económica, se insta a que los propios países encabecen la lucha contra todas las formas de malnutrición, respalden las medidas de los sectores específicos de nutrición y sensibles a la nutrición en sus territorios, y refuercen los sistemas alimentarios y sanitarios.

Se han señalado cuatro objetivos estratégicos presentes en la Teoría del cambio: 1) el desarrollo y la ejecución de los planes nacionales de acción por parte de los gobiernos nacionales, que deben incluir metas claras en materia de inversiones y de resultados deseables; 2) la creación de entornos propicios para la promoción y las políticas a escala nacional y mundial que aborden la nutrición como un aspecto importante para el desarrollo sostenible; 3) el establecimiento de funciones para la provisión de asistencia técnica y la gestión de conocimientos conforme a la demanda para respaldar el desarrollo, el financiamiento, la implementación y el seguimiento de los planes nacionales de acción y de demostrar el valor añadido del Movimiento SUN; y 4) la mejora de la

ESTRATEGIA DE LA TERCERA FASE DEL MOVIMIENTO SUN

gobernanza del Movimiento SUN para promover la rendición de cuentas y la inclusión de todos los miembros del Movimiento en la atención a las personas que corren el riesgo de padecer malnutrición, de modo que todas las voces sean escuchadas, los planes nacionales de acción sean ejecutados, y el uso de los recursos se optimice en todos los niveles.

En la estrategia se exponen los mecanismos propuestos en materia de rendición de cuentas y gobernanza, así como los términos de referencia actualizados para acompañar la transición de la segunda a la tercera fase del Movimiento SUN, que atañen a todos los responsables y actores involucrados, como los países, los socios mundiales, las redes (de la sociedad civil, de las Naciones Unidas, de empresas, de donantes y de la academia), el Grupo líder, la coordinadora, el Comité ejecutivo y el Secretariado del Movimiento SUN. Asimismo, se propone ampliar las facultades del puesto de coordinador nacional para que este cuente con el apoyo de un equipo multiactor en cada país, aunque se concede flexibilidad para que los países determinen la forma exacta que tomaría esta propuesta en función de los diferentes contextos nacionales. Se presentan los posibles conflictos de intereses y las necesidades de financiamiento que deben satisfacerse para que los países puedan ampliar las medidas, junto con un llamamiento para aumentar el rendimiento de los gastos actuales (más dinero para la nutrición y más nutrición por el dinero). Además, se plantea la necesidad urgente de movilizar más recursos a partir del sector privado, los socios donantes, los recursos internos y las fuentes innovadoras. La cumbre Nutrición para el Crecimiento es una excelente oportunidad para que los países y los donantes renueven su compromiso con el aumento de los recursos y el fomento de las medidas de nutrición.

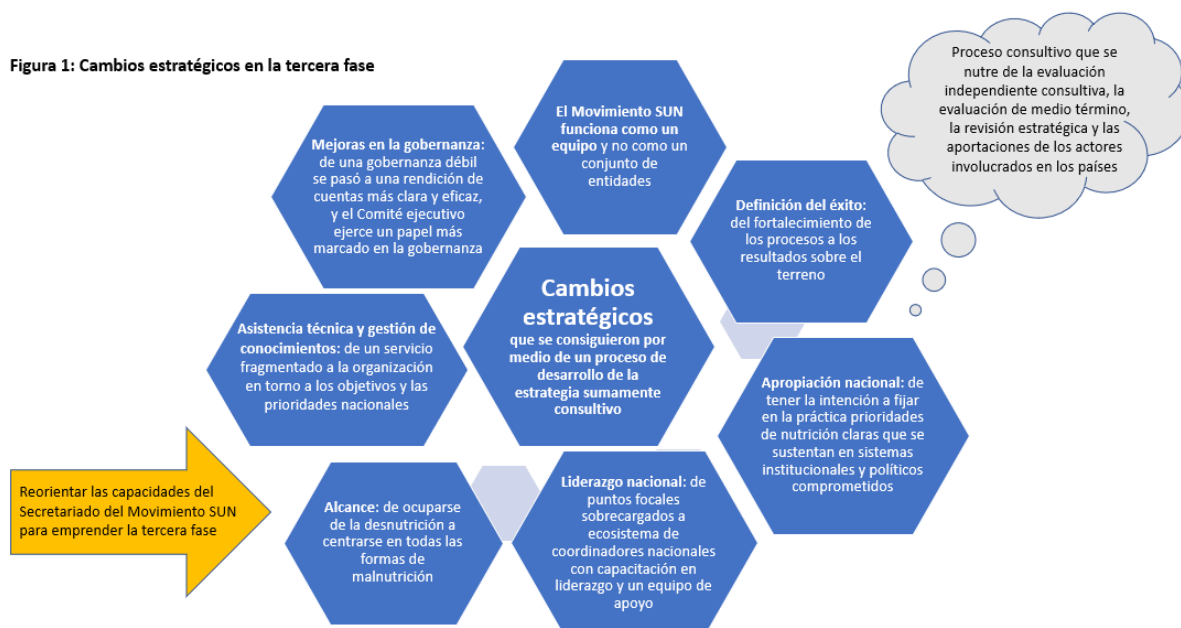
Tabla 1: Principales cambios estratégicos y diferencias entre la segunda y la tercera fase

Segunda fase	Tercera fase	Comentario
Una entidad (el Secretariado) era el Movimiento SUN.	Usted (y nosotros) somos el Movimiento SUN.	Sentido de apropiación: antes existía la percepción de que el Secretariado era el Movimiento SUN.
La definición del éxito era “.....”.	<i>La definición del éxito es “Si el Movimiento puede demostrar la manera en que sus medidas colectivas claramente contribuyen a la aceleración de los resultados nutricionales en el plano nacional y el subnacional, se considerará que la tercera fase ha sido un éxito”.</i>	Se cambia el enfoque en la promoción y en el establecimiento de plataformas multiactor por un interés en los resultados nutricionales en los planos nacional y subnacional.
Tuvo la intención de que estuviera dirigida por los países.	Está impulsada por los países, dirigida por los países y es responsabilidad de los países. Cumplir con la promesa de liderazgo nacional.	Se pretende abandonar la teoría para pasar a la práctica. En los nuevos acuerdos de gobernanza propuestos, se pone gran énfasis en el liderazgo nacional (entre otras cosas). Por ejemplo, se exige que, como mínimo, dos de los tres cargos de dirección (presidencia del Grupo líder, comité permanente y Comité ejecutivo) estén ocupados por personas pertenecientes a los países SUN.
Las personas que los gobiernos nacionales designaban como puntos focales eran responsables de la coordinación en los países. Sin embargo, sentían que no recibían apoyo ni tenían la	Ahora se dispondrá de un equipo o plataforma multiactor y de un coordinador (o coordinadora) nacional superior que gozará de las facultades necesarias para mejorar la coordinación en cada país.	Se trata de una reforma importante con respecto a la segunda fase, que permitirá empoderar a los países para que puedan ocupar un papel hegemónico y actuar conforme a su situación . Se les solicitará a los países que se adhieran a esta reforma antes de renovar su compromiso de participación en el

ESTRATEGIA DE LA TERCERA FASE DEL MOVIMIENTO SUN

autoridad para ejercer esta función.		Movimiento SUN durante la tercera fase. Esta ha sido una de las principales peticiones de los puntos focales existentes.
La atención estaba puesta en la desnutrición (retraso en el crecimiento, emaciación, deficiencias de micronutrientes).	Se amplió el alcance del enfoque para incluir a todas las formas de malnutrición (retraso en el crecimiento, emaciación, deficiencias de micronutrientes y obesidad).	Sobre la base de las consultas con los actores involucrados y la evolución epidemiológica.
Se brindaron asistencia técnica y gestión del conocimiento.	Se brindarán asistencia técnica y gestión del conocimiento de manera más estratégica conforme a la demanda de los países.	
La gobernanza del Movimiento estaba a cargo del Grupo líder , con un nivel elevado de renovación y reuniones ocasionales.	El Comité ejecutivo empieza a desempeñar un papel más marcado en la gobernanza.	Sobre la base de las recomendaciones de la evaluación de medio término, la revisión estratégica y la orientación del Grupo líder en septiembre de 2019.
Las capacidades del Secretariado del Movimiento SUN se adaptaron a la segunda fase del Movimiento SUN.	El conjunto de habilidades y capacidades del Secretariado del Movimiento SUN se modifican para reflejar las prioridades de la tercera fase del Movimiento SUN.	Se concluirán en la fase posterior de puesta en marcha.
El proceso de la estrategia se basó en la evaluación exhaustiva independiente y en las consultas con los actores involucrados.	El desarrollo de la estrategia se realizó por medio de un proceso sumamente inclusivo y consultivo.	Sobre la base de las recomendaciones de la evaluación exhaustiva independiente, la evaluación de medio término y la revisión estratégica y las consultas con los actores involucrados.

Figura 1: Cambios estratégicos en la tercera fase



El proceso: desde 2018 se ha estado elaborando la estrategia de la tercera fase del Movimiento SUN, que se terminará en septiembre de 2020 tras la aprobación definitiva del Grupo líder. Si bien este proceso no debe perder su carácter consultivo, transparente e inclusivo, requiere que se actúe con celeridad en vista de los acontecimientos actuales. Se basa en la segunda fase del Movimiento SUN y en las recomendaciones obtenidas en la evaluación exhaustiva independiente de 2015, de la evaluación de medio término de 2018 y del informe de la revisión estratégica (2019-2020), así como en las opiniones de los actores involucrados que participan en el Movimiento.

Este proyecto ahora se someterá a un proceso de consulta en todo el Movimiento para recabar opiniones y aumentar el sentido de apropiación. El Comité ejecutivo analizará minuciosamente los resultados de las consultas cuando deba finalizar el proyecto de estrategia, que luego será enviado al Grupo líder para que este tome una decisión con respecto a su aprobación definitiva.

Los detalles sobre la implementación de la estrategia se expondrán en el plan de puesta en marcha, que contendrá un proceso de gestión del cambio para responder a los cambios estratégicos que se detallan en la Tabla 1.

2. Introducción

¿Quién representa al Movimiento SUN?

En la creación del Movimiento para el fomento de la nutrición (Movimiento SUN), se reconoció que la obligación exclusiva de promover la nutrición no recaía sobre ninguna persona, organización o gobierno en particular, sino que se trataba de una cuestión que requería de múltiples colaboradores y en la que los diferentes actores involucrados se beneficiaban de los avances en nutrición. Todos los actores reconocen que los gobiernos de los países con cargas elevadas de malnutrición son los principales responsables de garantizar la nutrición adecuada de sus habitantes, aunque otros actores también deben ocuparse de acompañar estas medidas y de que los gobiernos y todos los actores pertinentes rindan cuentas. En este sentido, el Movimiento SUN engloba a cada uno de los gobiernos que se autoproclame miembro del Movimiento SUN. El Movimiento SUN está en cada una de las personas, empresas u organizaciones que integran una red nacional o mundial del Movimiento, en cada miembro del Grupo líder y del Comité ejecutivo, y en las organizaciones que estos representan. La coordinadora del Movimiento SUN es el Movimiento SUN, así como lo son cada uno de los miembros del Secretariado del Movimiento SUN. Además, dada la naturaleza de “movimiento” del Movimiento SUN, todas las personas que se preocupen por la nutrición como factor determinante e indicador del desarrollo sostenible y que estén dispuestas a aportar su grano de arena sobre la base de los principios del Movimiento SUN, también encarnan al Movimiento. El Movimiento SUN no es una organización, ni un programa de desarrollo, aunque gracias a los esfuerzos mancomunados de todos los miembros, los programas y los planes de nutrición se ejecutan de forma eficaz¹. El Movimiento SUN tampoco es un mecanismo de financiamiento. En la actualidad, 61 países, cuatro estados de la India, cuatro redes, X gobiernos y donantes filantrópicos, dieciséis organismos de las Naciones Unidas, más de 3 000 organizaciones de la sociedad civil y más de 800 pequeñas, medianas y grandes empresas forman parte del Movimiento SUN.

Durante los últimos años, se ha evaluado el progreso mediante una serie de evaluaciones independientes que se realizaron en las distintas etapas del Movimiento. Entre ellas, se pueden mencionar la evaluación exhaustiva independiente (2015), que se efectuó al término de la primera fase; la evaluación de medio término (2017-2018) de la estrategia de la segunda fase; y una revisión estratégica (septiembre de 2019 a marzo de 2020) que se realizó con la finalidad de orientar las prioridades y las reflexiones expuestas en este documento². La estrategia de la segunda fase del Movimiento SUN está llegando a su fin y en la elaboración de la estrategia de la fase siguiente (2021-2025) se tuvieron en cuenta estos análisis. También se tomaron en consideración los comentarios que los actores involucrados del Movimiento aportaron en el marco de la Reunión Mundial 2019 del Movimiento SUN. En el **Anexo 1** se resumen los enfoques y los problemas que se señalaron en las evaluaciones externas del Movimiento SUN.

¿Por qué se ha elaborado una nueva estrategia?

La nueva estrategia se ha elaborado a partir de las lecciones aprendidas durante la segunda fase y los cambios en los entornos externo e interno del Movimiento, que exigen que se deposite un mayor interés en los resultados y se den respuestas urgentes, sobre todo en el contexto de la pandemia del COVID-19, ya que si no se actúa de inmediato, posiblemente se genere un retroceso de los logros alcanzados durante años.

¹ La labor del Movimiento SUN se describe por completo en la siguiente sección:
<https://scalingupnutrition.org/es/acerca-de/>

² D. Rugg, 2020; Manning et al., 2018; Mokoro Limited, 2015

El eje de la estrategia de la nueva fase del Movimiento SUN son los efectos que se pueden generar a escala nacional y que “se cumpla la promesa” de liderazgo nacional. *Si los actores de todo el Movimiento pueden demostrar que sus medidas individuales y colectivas claramente contribuyen a la aceleración de los resultados nutricionales en el plano nacional y el subnacional, se considerará que la tercera fase ha sido un éxito.* La estrategia de la tercera fase ayudará a los países a abordar todas las formas de malnutrición, así como los distintos factores impulsores de este flagelo, a sabiendas de que existen otros desafíos globales que repercuten en la nutrición directa o indirectamente, como el cambio climático, los conflictos, los desplazamientos y los sistemas alimentarios. Asimismo, se centra en la equidad y la inclusión social, la rendición de cuentas, la responsabilidad de las empresas y el financiamiento.

El Comité ejecutivo del Movimiento SUN brindó orientación durante el desarrollo de la estrategia, valiéndose de las aportaciones de las cuatro redes y sus miembros de los planos nacional y mundial, el Secretariado del Movimiento SUN y una gran variedad de actores involucrados de distintos puntos del planeta. El propósito de la estrategia es capturar la ambición de los países SUN y guiar el trabajo de todos los actores para compatibilizarlo con las prioridades nacionales fijadas por los gobiernos de los países SUN y responder a las mismas. Este proyecto ahora se someterá a un proceso de consulta en todo el Movimiento para recabar opiniones y aumentar el sentido de apropiación. El Comité ejecutivo analizará minuciosamente los resultados de las consultas cuando deba finalizar el proyecto de estrategia, que luego será enviado al Grupo líder para que este tome una decisión con respecto de su aprobación definitiva.

3. El cambiante contexto externo

En la última década, el Movimiento SUN trabajó para aumentar la visibilidad de la nutrición en las agendas mundiales y nacionales. La importancia de la nutrición también se ha reflejado en las prioridades mundiales en materia de desarrollo y salud: por ejemplo, en 2012, la AMS adoptó seis metas de nutrición de aquí a 2025, entre los ODS se incluye el objetivo de poner fin al hambre y a todas las formas de malnutrición para 2030; en 2016, Naciones Unidas lanzó el Decenio de Acción sobre la Nutrición³; y, en 2017, el Banco Mundial presentó el primer índice de capital humano con la finalidad de incluir el retraso en el crecimiento como componente esencial y reunir a los ministros de Finanzas, los jefes de Estado y las élites intelectuales de 77 países que asumieron el compromiso de desarrollar el capital humano para impulsar sus economías⁴.

En el Anexo 2 se incluyen los principios del Movimiento SUN y los logros conseguidos hasta la fecha. No obstante, aún quedan muchas cosas por hacer. Según el Informe de la nutrición mundial de 2020, ningún país está en vías de conseguir las seis metas de nutrición que se fijaron en la Asamblea de la Nutrición Mundial y solo ocho van por buen camino para alcanzar cuatro metas. Así, de 76 países, solo 31 están en vías de alcanzar la meta relativa al retraso en el crecimiento. En cuanto a la emaciación, 40 de 79 países van por buen camino. 33 de 71 países están en vías de cumplir la meta relativa a la lactancia materna exclusiva, y ningún país está en condiciones de alcanzar las metas en materia de anemia u obesidad. Estos problemas se agudizan en contextos frágiles, en especial, en zonas de conflicto (Development Initiatives, 2020).

El panorama de los problemas nutricionales está cambiando

La **doble (o triple) carga de la malnutrición**, que se caracteriza por la coexistencia de desnutrición, sobrepeso y obesidad, se ha incrementado drásticamente en los últimos años. En este momento, casi todos los países experimentan al menos dos formas de malnutrición y otros, sobre todo en África, registran retraso en el crecimiento, anemia y sobrepeso (Informe de la

³ www.who.int/nutrition/global-target-2025/es/; <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> ; www.un.org/nutrition/es

⁴ www.bancomundial.org/es/publication/human-capital

nutrición mundial, 2020). Más del 70 % de las personas con sobrepeso u obesidad residen en países de ingresos bajos o medios, y a medida que las economías crecen, la carga de la obesidad vira hacia las personas pobres (M. Shekar y B. Popkin, Banco Mundial, 2020). Varios países están poniendo a prueba políticas impositivas y de regulación de la comercialización de los alimentos poco saludables, que pueden servir para aumentar el margen fiscal y para desalentar el consumo de este tipo de alimentos, aunque existen obstáculos importantes para ello.

Las medidas destinadas a mejorar la nutrición no generarán resultados duraderos si persisten las **desigualdades de género y las vulneraciones de los derechos humanos** que impiden el acceso al poder, a los alimentos y a la atención médica. Las diferencias entre los países respecto de los resultados nutricionales están arraigadas en desigualdades profundas que surgen de estructuras y sistemas injustos que afectan las condiciones de vida cotidiana de las personas. Si bien se alcanzaron progresos importantes en la medición de las desigualdades nutricionales, el conocimiento y las medidas destinadas a reparar las desigualdades nutricionales siguen siendo deficientes (Informe de la nutrición mundial, 2020).

Han surgido nuevas amenazas y oportunidades

Las respuestas a la pandemia del COVID-19 y la pandemia en sí interrumpieron la ejecución y la ampliación de las intervenciones de nutrición, perturbaron los sistemas alimentarios y están devastando los medios de subsistencia y las economías. Ante este panorama, se corre el peligro de que se destruyan los años de progreso y se produzcan consecuencias negativas duraderas en la nutrición. No obstante, la malnutrición puede agravar los efectos del COVID-19: la desnutrición compromete el sistema inmunitario, y los datos más recientes sugieren que la obesidad puede predisponer a que las personas presenten un cuadro clínico más grave si contraen el virus.

El cambio climático sin precedentes sigue poniendo en riesgo la nutrición debido a la estacionalidad de las infecciones, los sistemas de cultivo y la pérdida de micronutrientes en los alimentos. Sin embargo, también brinda una oportunidad para que la comunidad de la nutrición forje alianzas sólidas con la comunidad climática e implante “medidas que cumplan una triple función”, es decir, que aborden la desnutrición, la obesidad y las cuestiones climáticas (Swinburn et al., 2018). La toma de conciencia respecto de la importancia de los sistemas alimentarios está creciendo, y la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de las Naciones Unidas, prevista para 2021, es una excelente oportunidad para demostrar el valor de la nutrición ante un público más preocupado por el clima, el medio ambiente, la biodiversidad y los medios de subsistencia. Es indispensable contar con un entorno propicio que ofrezca opciones de alimentos saludables para detener las prácticas agresivas de comercialización y el consumo de alimentos ultraprocesados y precocinados, que siguen en auge en los países de ingresos bajos y medios. Esta situación aumenta el riesgo de padecer obesidad y enfermedades no transmisibles y despierta la necesidad de generar oportunidades para que el sector privado tome medidas responsables e invierta en la promoción de alimentos nutritivos^{5,6}.

La pandemia ha dejado más claro que nunca que los miembros del Movimiento SUN son necesarios para que la nutrición siga formando parte de la agendas nacionales y mundiales en aras de proteger a las personas más vulnerables. Además, su intervención es primordial para vincular los sistemas sanitarios con los sistemas alimentarios para servir a la nutrición, priorizar las medidas basadas en información y abogar por las inversiones en favor de la nutrición. Ahora, más que nunca, es el momento de alertar a los responsables de políticas y a las empresas acerca de las consecuencias adversas del COVID-19⁷ en el aumento de la obesidad y de las enfermedades no

⁵ <http://businesscommission.org/our-work/valuing-the-sdg-prize-in-food-and-agriculture>

⁶ NCD Alliance

⁷ Bloomberg: Poor Diets Are Costing Businesses as Much as \$850 Billion a Year

www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-07/poor-diets-cost-big-business-billions-as-virus-risks-more-losses

transmisibles relacionadas con la alimentación. Asimismo, es importante incidir en la protección de los lactantes en los primeros 1 000 días de vida para evitar que los efectos de la pandemia en el capital humano se transmitan de una generación a otra.

4. El contexto cambiante en el Movimiento SUN

El Movimiento ha facilitado la creación de marcos institucionales en favor de la nutrición dentro de los gobiernos; el establecimiento de plataformas multisectoriales y multiactor; el desarrollo de planes de nutrición; y los análisis de los presupuestos nacionales de nutrición. El **Anexo 2** contiene más detalles sobre los logros del Movimiento SUN y explica cómo la tercera fase se desprende de la segunda y las bases que se han sentado.

En la evaluación de medio término de 2018 se comprobó que el Movimiento poseía muchas fortalezas. Si bien destacaron el dinamismo y el pensamiento creativo que lo caracteriza, es necesario aumentar el esfuerzo para conseguir cambios profundos en favor de la nutrición (Manning et al., 2018).

En la revisión estratégica de 2020 se puso de relieve la necesidad de centrarse en las medidas multiactor y multisectoriales que estén dirigidas e impulsadas por los países para generar resultados en materia de nutrición. Dados los cambios significativos que el mundo ha experimentado desde 2010, *en la revisión se recomienda que el Movimiento responda con la misma audacia y las innovaciones que lo caracterizan desde sus inicios*. Así, se enfatiza la necesidad de mejorar el liderazgo y la apropiación nacional con el apoyo del sistema internacional para garantizar que su desarrollo de manera alineada (D. Rugg, 2020).

Cuadro 1. Aspectos destacados de la revisión estratégica y la evaluación de medio término

“En conclusión, los resultados demuestran que el Movimiento SUN posee muchas fortalezas, es preciso aumentar los esfuerzos para conseguir en la práctica cambios profundos en las distintas cuestiones a las que se enfrentan sus miembros para fomentar la nutrición. Para ello, es necesario prestar más atención a las siguientes cuestiones:

- *Las buenas prácticas en la ejecución de las intervenciones conocidas.*
- *La evaluación y la prueba de nuevos enfoques.*
- *El incremento de las inversiones por parte de los países SUN y los socios internacionales en medidas sensibles a la nutrición y específicas de nutrición.*
- *La mejora de la alineación y la armonización de los recursos financieros y técnicos de modo para apoyar las intervenciones que tengan la capacidad de generar resultados positivos.*

En este sentido, todos estos elementos desempeñan un papel importante: la rendición de cuentas mutua, una gobernanza más sólida que preste más atención al impacto en los países, el compromiso de los países SUN y de los socios internacionales en el nivel de los funcionarios decisorios superiores, y un mejor intercambio de conocimientos y aprendizajes”. Evaluación de medio término, 2018

“A medida que la segunda fase del Movimiento SUN llega a su fin, es preciso reorientar los ejes de poder y de toma de decisiones, así como el enfoque del Movimiento hacia los países SUN”. Revisión estratégica, 2020

“El objetivo de estar impulsado por los países, dirigido por los países y centrado en los países deberá reflejarse en el modus operandi y la estructura del Movimiento SUN, y no solo en lo que profesa como sus principios o sus prioridades estratégicas”. Revisión estratégica, 2020

En esta etapa, es fundamental que el Movimiento SUN reoriente el rumbo para acentuar su carácter como movimiento impulsado por los países, dirigido por los países y orientado a la acción, que se arraiga en las estructuras nacionales y cuenta con el apoyo de un sistema

internacional que también se centra en los países y los ayuda a financiar e impulsar las medidas de nutrición con base empírica y apropiadas al contexto.

5. Estrategia del Movimiento SUN para acelerar las medidas de nutrición y el cambio sistémico (2021-2025)

QUÉ queremos lograr

La tercera fase del Movimiento SUN estará impulsada y dirigida por los países. Si bien el Movimiento SUN siempre tuvo la intención y el anhelo de estar dirigido por los países, en la práctica no lo ha conseguido por completo, de acuerdo con los resultados de la evaluación de medio término y la revisión estratégica. A fin de revertir esta situación, en la tercera fase se adoptarán cuatro objetivos estratégicos que se reflejan en la Teoría del cambio.

- Objetivo 1: Desarrollar y ejecutar planes nacionales de acción que permitan emplear los recursos de todo el Movimiento para ejecutar un conjunto viable de prioridades nacionales con base empírica que mejoren el estado nutricional de todas las personas. El desarrollo de los planes nacionales de acción podría estar a cargo del coordinador nacional designado por el Gobierno y su plataforma o equipo multiactor, con el apoyo de otros actores involucrados en el país, las redes mundiales y el Secretariado del Movimiento SUN. Estos planes deberán ostentar la calidad suficiente como para que los gobiernos, los donantes, las empresas y otros inversores destinen energía, recursos y fondos a los mismos.
- Objetivo 2: Mejorar y mantener entornos propicios sólidos (incluidas las actividades de promoción y de políticas a escala nacional y mundial) para que los resultados nutricionales sean un factor determinante e indicadores del desarrollo sostenible y, de este modo, aumentar los recursos y el capital político para acelerar las mejoras en materia de nutrición.
- Objetivo 3: Mejorar y orientar las funciones de provisión de asistencia técnica y de gestión del conocimiento para respaldar el desarrollo, el financiamiento, la implementación y el seguimiento de los planes nacionales de acción y para demostrar el valor añadido del Movimiento SUN.
- Objetivo 4: Instituir la gobernanza del Movimiento SUN para promover el liderazgo de los gobiernos nacionales, la inclusión y la rendición de cuentas de todos los miembros del Movimiento en la atención a las personas que corren el riesgo de padecer malnutrición, de modo que todas las voces sean escuchadas, los planes nacionales de acción se ejecuten, y los recursos se utilicen de forma óptima en todos los niveles.

En la Figura 3 (más adelante) se expone la Teoría del cambio que sustenta la tercera fase del Movimiento SUN. El procedimiento que se seguirá para que el enfoque centrado en las medidas de nutrición dirigidas e impulsadas por los países de la tercera fase genere resultados se detalla en la Teoría del cambio. En ella también se plasman los papeles y las responsabilidades de todos los componentes del Movimiento.

La Teoría del cambio se basa en el principio de que la acción colectiva, coherente y con base empírica acelera las mejoras en los resultados nutricionales y los cambios sistémicos en los planos nacional y subnacional. Este enfoque es mucho más eficaz que las medidas individuales y fragmentadas. En particular, la Teoría del cambio parte de las siguientes premisas:

- (1) Una de las manifestaciones de la renovación del compromiso de los países como miembros del Movimiento SUN será la formación de plataformas multiactor o el aprovechamiento de las existentes, además de la creación de un equipo multiactor cuya dirección sea ejercida por el coordinador (o la coordinadora) nacional que designe el respectivo gobierno

nacional. El puesto de coordinador o coordinadora nacional debe ser de una categoría lo suficientemente elevada como para poder en la toma de decisiones, movilizar recursos internos y vigilar los recursos que se destinan a la nutrición.

La función de coordinador o coordinadora nacional es el nuevo puesto que se propone para conferir mayores facultades al punto focal de los países. Este empoderamiento se consigue gracias al apoyo que recibe el coordinador o la coordinadora desde las distintas esferas del Movimiento y, sobre todo, de su propio Gobierno. El cargo refleja de manera más precisa la función que se espera que desempeñe la persona que ocupe este puesto en el país, así como los recursos y el poder de convocatoria que necesita para llevar a cabo su labor. En el **Anexo 3** se incluyen los términos de referencia genéricos para el puesto de coordinador o coordinadora nacional. Cada país lo adaptará en función de su situación y contexto.

- (2) El coordinador o la coordinadora nacional y el equipo multiactor son reconocidos como agentes de cambio claves en la tercera fase del Movimiento SUN. Este equipo deberá incluir miembros de los Ministerios de Finanzas y Planificación en la medida de lo posible.
- (3) La oficina del coordinador o la coordinadora nacional se emplazará en las dependencias del Gobierno a fin de poder ejercer la influencia suficiente en el Gobierno para destacar la importancia de la nutrición como factor imprescindible para el desarrollo sostenible.
- (4) Los actores involucrados nacionales (el Gobierno, los donantes, la sociedad civil, las Naciones Unidas y las empresas) junto con el sistema de apoyo internacional trabajarán con el coordinador nacional y su equipo en la dotación de recursos, según sea apropiado, y formarán un ecosistema sólido de apoyo a su alrededor.
- (5) El coordinador o la coordinadora nacional desarrolla un proceso inclusivo que permite obtener un conjunto viable de medidas prioritarias con planes para su ejecución, que ostentan la calidad suficiente como para que sean propuestas de inversión atractivas (los planes nacionales de acción).
- (6) Los planes nacionales de acción atraen financiamiento porque gozan de una amplia apropiación, lo que claramente producirá una aceleración en las mejoras de nutrición. La estructura de gobernanza que se adopta provee un fuerte reconocimiento del apoyo y una rendición de cuentas rigurosa ante los casos en los que no se recibe apoyo.

Es esencial que el plan nacional de acción invertible contenga un conjunto específico y explícito de prioridades con base empírica determinadas por los países a fin de orientar y armonizar los recursos nacionales y mundiales con las respectivas agendas de los países y mejorar la rendición de cuentas en el Movimiento con miras a obtener resultados.

De este modo, será más fácil para todos los componentes del Movimiento aportar energía, recursos y financiamiento para apoyar las prioridades de los países que renueven su compromiso con el Movimiento SUN. En otras palabras: será más difícil que los componentes del Movimiento no apoyen un conjunto de prioridades específicas y con base empírica. Este es uno de los principales cambios con respecto a la segunda fase y a los planes nacionales de nutrición, que no se priorizaban y, por consiguiente, rara vez recibían financiamiento.

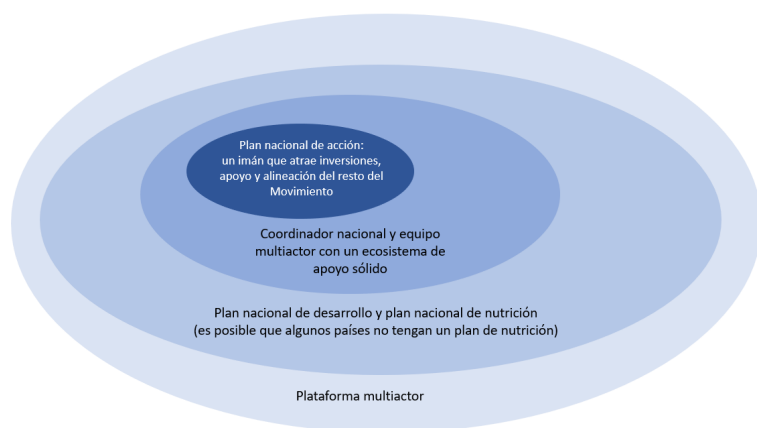
Será preciso adoptar un cambio de comportamiento (y pasar de las palabras a los hechos) en el Movimiento para lograr este cometido. Todos los componentes del Movimiento aceptarán la visión compartida de ayudar con el ejercicio de liderazgo nacional y el cumplimiento de las prioridades de los países. Todas las organizaciones e instituciones (a escala mundial y nacional) deberán preguntarse (y se les preguntará): ¿estamos apoyando el plan de acción actual de x país? En caso negativo, ¿por qué no lo hacemos? El Movimiento SUN valorará el trabajo en equipo donde no se busque el beneficio personal, los logros se consigan sin reconocimiento de ninguna

empresa u organismo en particular y donde haya mecanismos de rendición de cuentas mutua (véase la sección sobre gobernanza) para generar confianza.

Fijación de las prioridades de los países e implementación de los planes nacionales de acción

La mayoría de los países SUN cuenta con un plan nacional de nutrición en el que se exponen los objetivos y las diferentes estrategias para alcanzarlos. Se trata de un logro significativo de la segunda fase del Movimiento SUN. El desafío en la tercera fase radicará en la manera de aprovechar los planes nacionales de nutrición (o cuando sea necesario empezar de cero) para elaborar los planes nacionales de acción en los que se fijen las prioridades para los próximos tres a cinco años y se analicen las mejores oportunidades para fomentar la nutrición. En la Figura 2 (a continuación) se detalla la relación entre estas distintas entidades.

Figura 2: Relación entre las entidades del Movimiento SUN



Si bien no existe un método o prototipo único, todos los planes de acción reunirán las siguientes características: a) la dirección estará a cargo del Gobierno; b) cada país elegirá el proceso que desea adoptar para establecer su propio conjunto de prioridades viables con ayuda de las redes o el Secretariado del Movimiento SUN si la solicitase; c) una gran variedad de actores involucrados y de

sectores nacionales ayudarán a fijar las prioridades de conformidad con los principios del Movimiento SUN; d) durante el proceso de fijación de prioridades se tendrán en cuenta las medidas de una gran variedad de sectores y actores involucrados; e) se hará hincapié en la evidencia y en los resultados sobre el terreno con fuerte énfasis en la equidad, la igualdad de género, las poblaciones migrantes y desplazadas, los refugiados, y los contextos frágiles y de conflicto, cuando corresponda; y f) las actividades del resto del Movimiento fuera del país se orientarán en gran medida a apoyar las prioridades nacionales enunciadas en el plan nacional de acción.

Cada país, bajo la dirección del coordinador o la coordinadora nacional, recibirá apoyo para formar un equipo multiactor que reúna a representantes de las diferentes entidades públicas, la sociedad civil, los donantes, las Naciones Unidas y las empresas del plano nacional para elaborar el plan nacional de acción prioritario y atractivo para las inversiones. El coordinador o la coordinadora también se encargará de garantizar la armonización entre los distintos integrantes del equipo. Los gobiernos que se comprometan a solventar una parte del plan nacional de acción con fondos nacionales tendrán más posibilidades de recibir financiamiento de los socios, y esta acción servirá para que otros gobiernos se sientan motivados a seguir su ejemplo. Cuando sea factible, los países deben considerar las metas de la AMS y de los ODS en el momento de fijar sus propias metas.

Entre los ejemplos de resultados cuantificables caben citar el aumento de las tasas de cobertura de las medidas esenciales de nutrición (como la vitamina A, la alimentación complementaria o la lactancia materna exclusiva); el incremento del financiamiento de todas las medidas de nutrición por parte del Gobierno y los donantes (por ejemplo, el aumento de la proporción de los presupuestos gubernamentales que se destina a medidas que tengan como objetivo la mejora de la nutrición del x % al y %, y un incremento en el porcentaje y el nivel de gasto de los donantes en las prioridades del país); la promulgación y la adopción de nuevas políticas gubernamentales

que permitan potenciar los nuevos recursos y las medidas en pro de la nutrición (por ejemplo, que las políticas de agricultura, sistemas alimentarios y protección social se vinculen con la alimentación saludable y las mejoras nutricionales); políticas incentivar a las empresas a aumentar el acceso de los consumidores a alimentos nutritivos e inocuos y la tributación y la regulación de la comercialización de alimentos poco saludables y ultraprocesados); una conjunto más amplio de actividades de la sociedad civil (por ejemplo, más campañas, más regiones y más comunidades atendidas en los programas; más actividades en los medios de comunicación; o más apoyo para aplicar impuestos a los alimentos poco saludables), las Naciones Unidas (por ejemplo, más apoyo analítico en los programas, en personal, en la coordinación, en el establecimiento y el financiamiento de las estructuras de apoyo y en iniciativas relativas a las medidas de nutrición) y las empresas (por ejemplo, el fomento de empresas que produzcan, elaboren y distribuyan alimentos nutritivos, ofrezcan programas de nutrición en el lugar de trabajo, adopten mejores prácticas de etiquetado, reformulen los productos, enriquezcan los alimentos básicos y reduzcan el desperdicio de alimentos).

Creación y consolidación del entorno propicio para la nutrición a escala nacional y en otros planos

En un entorno propicio donde se respalde el desarrollo, el financiamiento y la implementación del plan nacional de acción, se realiza lo siguiente:

- (1) Se sitúa al coordinador o la coordinadora nacional dentro de las estructuras de gobierno para que pueda ejercer la influencia suficiente y gozar de las facultades correspondientes para movilizar los recursos del Gobierno (por ejemplo, en el área de Planificación, Finanzas, presidencia u oficina del primer ministro).
- (2) Se recurre a las entidades regionales existentes para que los gobiernos y las redes nacionales puedan coordinar sus actividades e interactuar entre sí, así como para destacar la prioridad de la nutrición y pronunciar un discurso homogéneo (por ejemplo, la Unión Africana [UA], la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental [CEDEAO], la Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional [SAARC], la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo [SADC], o las redes regionales de la sociedad civil).
- (3) Todos los integrantes del Movimiento SUN de los planos nacionales y mundiales brindan asistencia técnica a los equipos multiactor en el país y al coordinador o la coordinadora nacional para que desarrollen, financien, ejecuten y evalúen la calidad de los planes nacionales de acción.
- (4) Todos los integrantes del Movimiento SUN de los planos nacionales y mundiales respaldan las actividades de promoción del país para financiar e implementar los planes nacionales de acción. En el plano internacional, al igual que en el ámbito nacional, la infraestructura del Movimiento SUN promueve la idea de que la nutrición es un factor determinante e indicador del desarrollo sostenible y del capital humano, y ofrece estrategias para inculcar estas ideas en las cuestiones decisorias importantes de asignación de recursos, como la actual ronda de decisiones en relación con las respuestas al COVID-19.

El entorno propicio también cuenta con leyes y políticas rigurosas que son necesarias para que los compromisos políticos se traduzcan en medidas sostenibles y financiadas, como la legislación sobre el Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna, la protección de la maternidad, el derecho a la alimentación y el enriquecimiento obligatorio de los alimentos. El afincamiento de la nutrición en los planes nacionales de desarrollo también es importante para conseguir un “marco institucional” sólido y obtener el financiamiento interno de la nutrición. Además, la nutrición debe guardar un vínculo estrecho con todas políticas

socioeconómicas generales, que atañen a la vivienda, el empleo, la planificación urbana, el transporte, el género, la educación y la protección social, a fin de lograr resultados nutricionales más equitativos para todas las personas.

Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje: más centrados en la implementación

Los integrantes del Movimiento SUN (los países, las redes, las organizaciones y las personas que los representan) tienen las responsabilidades de: 1) interiorizar tanto como puedan las acciones que dan resultados (y sus fundamentos y metodología) y divulgar sus conocimientos al respecto; 2) mejorar la rendición de cuentas mutua y con respecto a quienes corren riesgo de malnutrición; 3) implementar medidas para corregir el curso del sistema del país y los planes nacionales de acción, teniendo en cuenta el contexto general a escala nacional, regional y mundial; y 4) evaluar el valor añadido del Movimiento SUN. Estas son las cuatro funciones del trabajo intelectual del Movimiento SUN que se resumen en el marco de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés) cuyo principal responsable es el Secretariado, que trabaja estrechamente con los coordinadores nacionales y las redes, así como con los socios sobre el terreno.

Aprendizaje: gestión del conocimiento sobre las medidas que han dado resultado, su metodología y sus fundamentos. El Secretariado del Movimiento SUN desempeñará un papel activo en la gestión del conocimiento, puesto que facilitará la circulación de los nuevos datos y las experiencias que se generen en los países SUN, las redes y fuera del Movimiento que: a) promuevan la nutrición como un elemento imprescindible para el desarrollo sostenible; b) destaquen los programas y las políticas eficaces que otros países SUN podrían adaptar y emular; y c) ayuden a los países a priorizar las medidas. El Secretariado del Movimiento SUN también desempeña un papel importante para facilitar el intercambio del aprendizaje relevante entre los países que, por lo general, sucede por intermedio de plataformas y oportunidades de intercambio regionales y Sur-Sur existentes.

Rendición de cuentas: promoción de las perspectivas de 360 grados. En aras de promover la rendición de cuentas mutua dentro del Movimiento, el Secretariado del Movimiento SUN ejecutará un mecanismo de evaluación del desempeño anual ligero (como una encuesta de compromiso en línea) para que todos los miembros del Movimiento puedan dar su opinión sobre el trabajo de los distintos componentes del Movimiento; por ejemplo: “¿considera que el Comité ejecutivo cumple satisfactoriamente con su función de prestar apoyo a la coordinadora, al Secretariado y a las Redes SUN y de aprovechar los recursos del Grupo líder en favor de la nutrición?”, “¿Cómo calificaría el desempeño de los coordinadores nacionales y sus equipos multiactor para facilitar la priorización y ejecución de los planes de acción?”, “¿De qué manera respaldan las redes mundiales las prioridades nacionales?”, “¿Cuál es el desempeño de los donantes en la coordinación de sus medidas a escala nacional y mundial?”, “En lo que atañe a la coordinadora del Movimiento, ¿cuánto escucha al Movimiento y logra comunicar las necesidades de nutrición a los agentes de acción humanitaria y desarrollo?”, y “¿En qué medida las plataformas o los coordinadores nacionales se involucran en los planes nacionales de desarrollo, las iniciativas mundiales y otros programas?”.

Monitoreo del progreso en el país, las instituciones, los sistemas y los planes nacionales de nutrición. Los países necesitan contar con mecanismos de evaluación sólidos en el plano nacional para efectuar el seguimiento de sus resultados nutricionales y medir el progreso conseguido en función de las metas internacionales de la AMS, los ODS y otros compromisos, así como para rendir cuentas al respecto. El Movimiento SUN puede ayudar a los países a conseguir datos de calidad si lo consideran como una prioridad. La base de datos del sistema MEAL es importante para efectuar el seguimiento de una amplia variedad de indicadores que describen el contexto nacional en relación con las medidas de nutrición.

Desde los planes nacionales de acción se supervisarán las actividades prioritarias nacionales y los resultados nutricionales, así como el apoyo recibido por parte del resto del Movimiento. Esto es fundamental para corregir el rumbo y la rendición de cuentas. Es necesario que todos los años se vigilen, se evalúen y se compartan los cambios sistémicos e institucionales en los países, haciendo uso de datos cualitativos y cuantitativos. El proceso de evaluación conjunta permite capturar el progreso en los cambios sistémicos e institucionales en favor de la nutrición y evaluar las necesidades de fomento de capacidades, capacitación e integración.

Evaluación del valor añadido del Movimiento SUN. Uno de los componentes esenciales del trabajo relativo al conocimiento consiste en documentar el valor añadido del Movimiento SUN. ¿En qué circunstancias o espacios el hecho de pertenecer al Movimiento SUN y recibir el apoyo correspondiente se traduce en más medidas e inversiones en las prioridades de los países? ¿Las medidas e inversiones se producen más rápido, mejor, a escala y de forma más sostenible, con una aceleración del estado nutricional y el progreso en todos los ODS que se pretenden conseguir? Los inversores, al igual que los miembros del Movimiento SUN y las personas en riesgo de padecer malnutrición, necesitan conocer los cálculos fidedignos de este valor añadido. Algunos de estos ejercicios deberán ser realizados por actores externos para que tengan validez externamente. Se agradecerá la participación en el Movimiento de las nuevas redes de academias, ya que fortalecerán las cuatro funciones antes mencionadas a escala mundial y nacional (véase la sección siguiente).

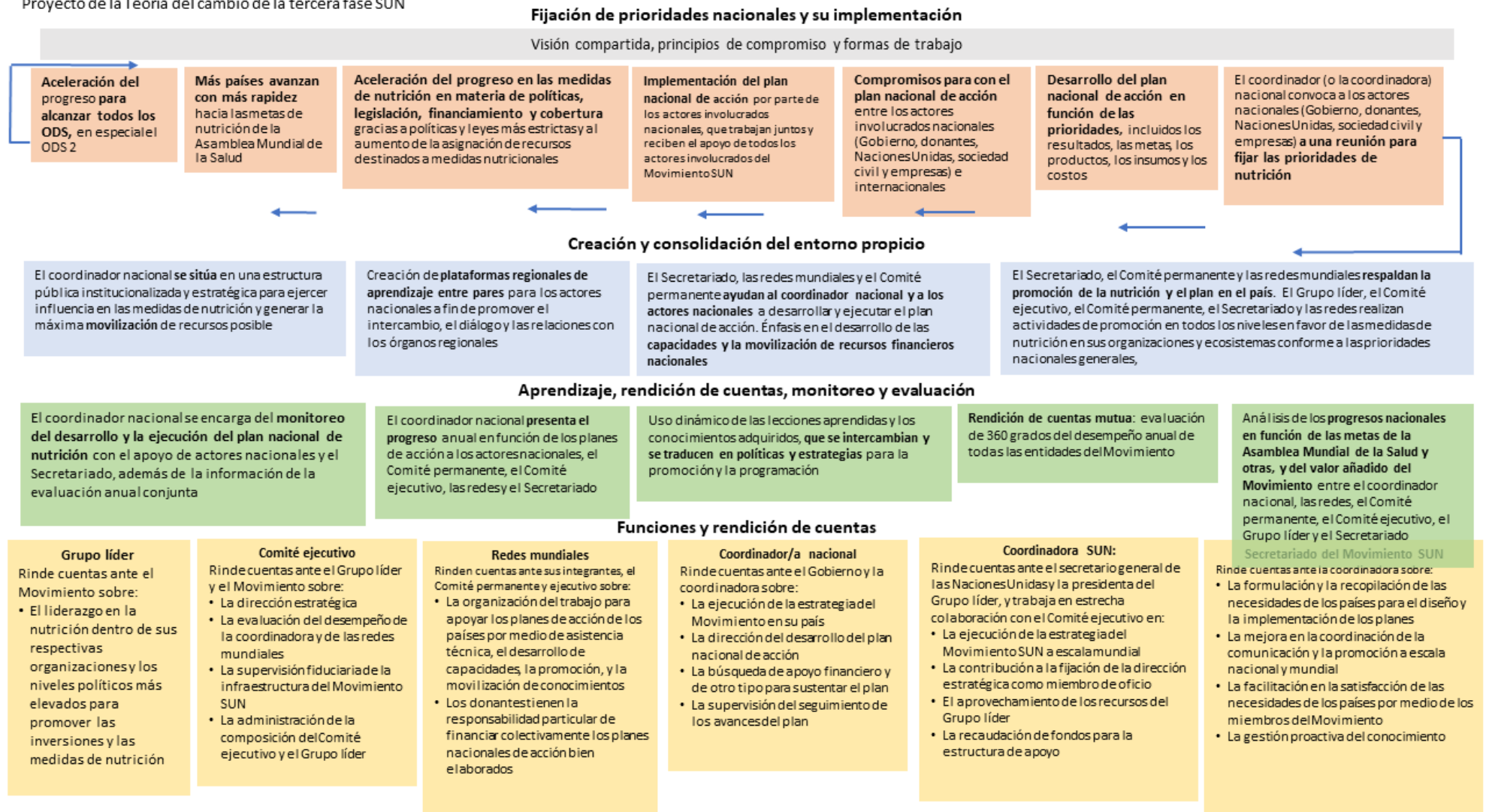
La prestación de asistencia técnica tendrá una faceta más inclusiva, integrada, reconocida y dirigida por los países

Es posible que cada uno de los equipos multiactor de los países necesite asistencia técnica cuando deba desarrollar el conjunto de medidas prioritarias invertibles que el resto del Movimiento puede respaldar para conseguir financiamiento, ejecutarlo y supervisar su funcionamiento. Es posible que el equipo multiactor nacional también necesite asistencia técnica para conseguir financiamiento, implementar y controlar el plan de acción. La asistencia técnica se prestará en función de las solicitudes del coordinador nacional. Como suele suceder, los socios en el país, como las Naciones Unidas, la sociedad civil, las empresas, los investigadores y donantes serán el primer recurso para brindar asistencia técnica. Cuando una solicitud de asistencia técnica supere los recursos de los socios en el país, las Redes SUN mundiales deberán procurar los recursos para ayudar a sus socios en el país. En el caso excepcional de que ninguno de esos recursos (los socios en el país o las redes mundiales) puedan atender esta necesidad de asistencia técnica, el coordinador nacional deberá comunicar la situación al Secretariado del Movimiento SUN, quien actuará como intermediario para buscar otros socios mundiales o recursos para cubrir dicha necesidad. Es posible que también recurra a un mecanismo específico financiado por el Fondo común. Un equipo se encargará de pulir los detalles acerca de la prestación de este servicio como parte del proceso de puesta en marcha de estrategia.

Figura 3

ESTRATEGIA DE LA TERCERA FASE DEL MOVIMIENTO SUN

Proyecto de la Teoría del cambio de la tercera fase SUN



6. Financiamiento de la nutrición: ¿qué recursos se necesitan y cómo movilizarlos?

La falta de financiamiento no siempre es el principal obstáculo que impide fomentar las medidas de nutrición, aunque es de los más importantes. Se necesitan recursos para mejorar los resultados nutricionales, ya sea mediante el aumento de los programas de nutrición eficaces; un mayor acceso a alimentos nutritivos asequibles y sostenibles, agua potable y saneamiento; los programas de protección social centrados en la nutrición; las medidas relativas al cambio climático sensibles a la nutrición; y los servicios educativos que contengan objetivos de nutrición y medidas humanitarias explícitas.

A fin de aprovechar estas oportunidades, los miembros del Movimiento SUN deben convertirse en “empresarios” de la nutrición para comprender en qué momento y lugar surgirán oportunidades de dirigir los recursos hacia la nutrición y cómo aprovechar estas oportunidades para fomentar la nutrición. La movilización de recursos es un arte (aunque dependa de la ciencia) y es necesario fortalecer su capacidad dentro del Movimiento en los planos individuales, institucionales y sistémicos. Si bien la estrategia de la tercera fase del Movimiento SUN no es un mecanismo de financiamiento en sí, dedicará muchos esfuerzos para que el arte de la movilización de recursos en favor de la nutrición que ejercen los coordinadores nacionales y sus equipos cobre importancia. Para ello, les brindará información sobre la cantidad que se necesita invertir en cada país, los resultados que se obtendrán con estas inversiones (una pregunta que se hacen todos los ministerios de Finanzas), y dónde y cómo se pueden movilizar estos recursos.

Los datos indican que el fomento de un paquete de medidas específicas de nutrición que se acompañe de elementos sensibles a la nutrición puede mejorar los resultados. En esta sección se exponen los recursos que los países necesitan para ampliar las medidas y el **Anexo 4** contiene más información sobre el financiamiento de la nutrición.

Necesidades de financiamiento de las medidas específicas de la nutrición

En el informe *Un marco de inversión en la nutrición* de 2018⁸, se calculó que en un período de diez años se necesitan 7 000 millones USD más por año por encima de las inversiones actuales específicas de nutrición para cumplir con las metas mundiales de retraso en el crecimiento, anemia, lactancia materna y tratamiento de los casos graves de emaciación infantil. (Shekar et al., 2018). Sobre África subsahariana recaen las mayores necesidades de financiamiento que se calcularon (39 %), seguida de Asia Meridional (24 %) y Asia Oriental y el Pacífico (24 %). Los países de bajos ingresos representan un poco más de una cuarta parte (27 %) de los costos totales que se necesitan cubrir adicionalmente; los países de ingresos medios y bajos requieren alrededor de la mitad (51 %); y los países de ingresos medios y altos, menos de una cuarta parte (22 %). Se prevé que estas inversiones generen grandes repercusiones: se podrían prevenir 65 millones de casos de retraso en el crecimiento y 265 millones de casos de anemia en mujeres de aquí a 2025, tomando como referencia los valores de 2015. Además, en este período de diez años, al menos 91 millones de niñas y niños menores de cinco años recibirían tratamiento contra la emaciación grave, y 105 millones de lactantes se alimentarían exclusivamente de leche materna durante los primeros seis meses de vida. En general, las inversiones en intervenciones encaminadas a alcanzar estas metas también permitirían evitar 3,7 millones de muertes infantiles como mínimo. Además, cada dólar invertido arrojaría una ganancia de 4 USD si se emplease en medidas contra la emaciación; de 11 USD en medidas contra el retraso en el crecimiento; de 12 USD en medidas relativas a la anemia; y de 35 USD en medidas para

⁸ <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26069>

promover la lactancia materna exclusiva. Se calcula que el fomento de las intervenciones específicas de nutrición que se necesitan para alcanzar la meta de retraso en el crecimiento generará un beneficio económico de alrededor 417 000 millones USD en las vidas productivas de las personas beneficiarias de los países de ingresos bajos y medios. A ello, se suman 110 000 millones USD que arrojarán las medidas de reducción de la anemia, 298 000 millones USD que se obtendrán gracias a las medidas de promoción de la lactancia materna, y 25 000 USD gracias al aumento de la productividad económica durante la vida productiva de los niños que consiguen escapar de la emaciación. Asimismo, es posible que también se reduzcan los gastos para el sistema sanitario.

Las inversiones en intervenciones específicas de nutrición son medidas de desarrollo que generan una rentabilidad adecuada y, a su vez, sientan las bases para que las inversiones en otros sectores (que a menudo se denominan inversiones “sensibles a la nutrición”) den sus frutos. En la actualidad, no se han calculado los costos ni el financiamiento del fomento de los programas de reducción de la obesidad, aunque algunos países, como Chile y México, ya están empezando a hacerlo.

Necesidades de financiamiento de las medidas sensibles a la nutrición

Las estimaciones anteriores se limitan a las inversiones específicas de nutrición. Sin embargo, es evidente que deben ir acompañadas de inversiones en intervenciones sensibles a la nutrición en los sectores de la agricultura, la protección social, la salud, y el agua, el saneamiento y la higiene (WASH, por sus siglas en inglés), entre otros. Además, cabe mencionar que es preciso aprovechar los mecanismos y los socios en estos sistemas de una manera más estratégica a escala mundial, regional, nacional y subnacional. El aprovechamiento de las plataformas existentes reduce estos costos de manera significativa. Si bien no existe un marco de inversión comparable para las inversiones sensibles a la nutrición, en análisis recientes se empezaron a señalar algunos de estos costos y beneficios. En general, las intervenciones sensibles a la nutrición son más costosas que las intervenciones específicas de nutrición, principalmente, porque cubren una gama más amplia de beneficios además de la mejora de la nutrición y los resultados económicos a largo plazo. En el **Anexo 3** se incluyen más detalles: según los cálculos (bastante rudimentarios) de Save the Children, se necesitaría invertir 23 250 millones USD más al año en intervenciones sensibles a la nutrición, aunque se desconocen los resultados que generarán estas inversiones.

Además, es necesario ajustar las medidas de estos sectores sensibles a la nutrición y en los sistemas (alimentación, salud, protección social, educación, etc.) para mejorar los resultados relativos a la nutrición en lugar de solo aumentar las inversiones en esos sectores. Por ejemplo, en lo relativo a la protección social, es menester supeditar las transferencias monetarias al recibimiento de servicios nutricionales o sanitarios. En la agricultura, se debe procurar que los sistemas alimentarios produzcan más alimentos nutritivos y adopten enfoques innovadores, como el bioenriquecimiento por medio de presupuestos agrícolas. Además, cabe mencionar que es preciso emplear los mecanismos y los socios en estos sistemas de una manera más estratégica a escala mundial, regional, nacional y subnacional. El aprovechamiento de las plataformas existentes también reduce estos costos de manera significativa. De igual manera, es preciso que el sector privado se adapte para que crear sistemas alimentarios más saludables.

Más dinero para la nutrición y más nutrición por el dinero

Estas inversiones deben provenir de cuatro fuentes potenciales: las fuentes internas de los países afectados, la ayuda exterior para el desarrollo, los mecanismos innovadores de financiamiento

(como The Power of Nutrition y el Servicio Mundial de Financiamiento)⁹ y el sector privado. Algunos análisis recientes indican que la asistencia exterior para el desarrollo que se destinaba a la nutrición se incrementó en aproximadamente en un 11 % en términos anuales en 2017, aunque se contrajo en un 4 % en 2018¹⁰. Es necesario ampliar los mecanismos existentes no solo por medio de expansiones y reformas, sino también mediante la creación de un entorno propicio para que surjan otros mecanismos, como el aumento del margen fiscal en los países mediante la aplicación de impuestos a los alimentos poco saludables en pro de la salud.

Es preciso adoptar enfoques novedosos y llamativos para atraer más inversiones del sector privado hacia el ámbito de la nutrición. Los mercados de alimentos de los países de bajos ingresos representan un negocio valorado entre los 155 000 millones USD y los 265 000 millones USD, en el cual el sector privado no ha invertido¹¹. Además, el financiamiento de los inversores con impacto y los tradicionales en el campo de la agricultura está aumentando en todo el mundo, aunque se sigue prestando poca atención a la nutrición en los países de ingresos bajos y medios¹². El financiamiento combinado brinda la posibilidad de que el sector público atraiga más inversiones del sector privado hacia el sector alimentario, ya que atenúa los riesgos de las inversiones en las empresas alimentarias, aunque esta iniciativa no se ha aplicado a gran escala. Se debe analizar la posibilidad de aumentar los vínculos entre las oportunidades de inversión en alimentos nutritivos que ofrecen los fondos existentes para agroempresas (como el Programa Mundial de Agricultura y Seguridad Alimentaria, PMASA) y el desarrollo de foros de inversores privados que estén más orientados a la nutrición.

De cara al futuro, es preciso contar con un nuevo modelo de financiamiento sostenible de la nutrición, que apunte a incrementar los recursos internos a partir de la ampliación de la base imponible y el margen fiscal en los países por medio de reformas tributarias progresivas. Por supuesto, además de generar nuevos modelos de financiamiento, es necesario optimizar el uso de los fondos de nutrición. Tal como se expresa claramente en la guía para la adopción de compromisos y financiamiento de la cumbre Nutrición para el Crecimiento de 2020 que se celebrará en diciembre de 2021 en Japón, este evento es un “punto de inflexión” crítico para el financiamiento de la nutrición, donde el lema es “*más dinero para la nutrición y más nutrición por el dinero*”.

Los planes nacionales en materia de calidad que contengan metas claras de inversión y que propongan un uso óptimo de los recursos son un pilar esencial en estos eventos, donde se toman decisiones trascendentales. También sirven como herramientas que mejoran la eficiencia de las asignaciones (como Optima Nutrition) y son de utilidad para que los equipos en los países prioricen sus medidas para aumentar el impacto potencial. La equidad, la transparencia y la rendición de cuentas del financiamiento son fundamentales, tal como lo es que los países y los donantes efectúen el seguimiento de los gastos de nutrición¹³. El Movimiento SUN ayudará a los países a recopilar las lecciones aprendidas durante la elaboración de presupuestos, la evaluación de las políticas y las prácticas en materia de nutrición. Por último, es fundamental aprovechar los mecanismos existentes en los países para obtener datos oportunos y de alta calidad que sirvan como base para elaborar programas y políticas, movilizar recursos, efectuar

⁹ Hasta la fecha, el fondo fiduciario del Servicio Mundial de Financiamiento ha aportado aproximadamente 150 millones USD a la nutrición; The Power of Nutrition ha contribuido con alrededor de **175 millones USD** y movilizó **370 millones USD** más a partir de los socios encargados de la ejecución. (Las cifras exactas están por confirmar).

¹⁰ [Análisis](#) de Results for Development que se actualizó gracias a una comunicación personal, el 16 de junio de 2020.

¹¹ <http://businesscommission.org/our-work/valuing-the-sdg-prize-in-food-and-agriculture>

¹² https://ssir.org/articles/entry/building_investor_appetite_for_nutritious_food

¹³ Cumbre de Japón 2020, Guía para la elaboración de compromisos, marzo de 2020. Apéndice: Más dinero para la nutrición y más nutrición por el dinero. Shekar y colaboradores

el seguimiento de los progresos y corregir el rumbo, y facilitar la rendición de cuentas con respecto de los compromisos.

7. Implicaciones para las operaciones y la gobernanza

De qué modo conseguiremos nuestros objetivos

A medida que el Movimiento SUN ha ido evolucionando, su cuerpo administrativo también ha ido creciendo. Como resultado de la evaluación exhaustiva independiente de 2015, se modificó el papel del Grupo líder y se creó el Comité ejecutivo. El Movimiento ha conseguido tramitar una amplia red gracias a su estructura de gobernanza inclusiva. Sin embargo, para impulsar y facilitar los resultados en los países, reconocemos la necesidad de una rendición de cuentas más estricta y de dotar a la gobernanza y el sistema de apoyo de las capacidades necesarias, además de mejorar su alineación con las prioridades de los países.

En consecuencia, hemos formulado los cinco principios rectores que se detallan a continuación.

Primero: todos debemos rendir cuentas ante las personas que corren el riesgo de sufrir malnutrición. **Segundo:** el principal responsable de satisfacer las necesidades nutricionales de las personas que corren riesgo de malnutrición es el Gobierno (y sus funcionarios). Por ende, el resto del Movimiento apoya al Gobierno para que cumpla su función y le pide que rinda cuentas del cumplimiento de sus obligaciones. **Tercero:** como movimiento, se trata de un modelo híbrido que funciona bajo los auspicios de las Naciones Unidas (aunque no exclusivamente de este organismo) y este es un aspecto fundamental que queremos proteger. **Cuarto:** nuestro principal interés está en que la nutrición (en lugar del Movimiento SUN) cobre protagonismo para cubrir la falta de liderazgo y reparar las brechas del sistema, como se diagnosticó en la serie de artículos de la revista *The Lancet* en 2008. El Movimiento SUN es el medio para lograr un fin: reducir la malnutrición más rápidamente. Dado que el posicionamiento político de la nutrición está cada vez más institucionalizado en los países miembros y las organizaciones multiactor, la necesidad y el papel del sistema de apoyo internacional disminuirán. **Quinto:** el Movimiento SUN se fundó para impulsar el fomento de las soluciones a la malnutrición con base empírica. Desde 2010, la complejidad de la epidemiología nutricional se ha acrecentado y nuestro corpus de pruebas científicas (sobre todo en el aspecto “sensible”) también creció. Los actores involucrados nacionales, bajo la dirección del coordinador nacional, establecerán prioridades entre las medidas conforme a las soluciones que brinden mejores respuestas, según la epidemiología nutricional y el entorno del país donde se ejecutarán.

Además, como movimiento reconocemos que todos los miembros tienen sus propias estructuras de gobernanza a las que deben atenerse, y que cada una de las redes posee su propia gobernanza. Las mejoras en la gobernanza, la rendición de cuentas y las capacidades generan resultados en todo el ecosistema y también están sujetas a los elementos no negociables que allí se mencionen.

En la Tabla 2 se resumen los papeles, las responsabilidades y la rendición de cuentas corregidas de las entidades que conforman el Movimiento.

Tabla 2: Papeles, responsabilidades y rendición de cuentas en el Movimiento SUN

Grupo líder	Comité ejecutivo	Redes mundiales	Coordinador nacional SUN	Coordinadora	Secretariado
Rinde cuentas ante todo el Movimiento sobre lo siguiente:	Rinde cuentas ante el Grupo líder y todo el Movimiento sobre en materia de:	Rinden cuentas ante sus miembros, la coordinadora y el Comité ejecutivo sobre lo siguiente:	Rinde cuentas ante el Gobierno y la coordinadora sobre lo siguiente:	Rinde cuentas ante el secretario general de las Naciones Unidas y la presidenta del Grupo líder. Trabaja en estrecha colaboración con el Comité ejecutivo en lo siguiente:	Rinde cuentas ante el Comité ejecutivo sobre lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> La gobernanza de las funciones del Secretariado
<ul style="list-style-type: none"> El liderazgo en la nutrición dentro de sus respectivas organizaciones y los niveles políticos más elevados para promover las inversiones y las medidas de nutrición 	<ul style="list-style-type: none"> La dirección estratégica La evaluación del desempeño de la coordinadora y las redes mundiales La supervisión fiduciaria de la infraestructura del Movimiento SUN La administración de la composición del Comité ejecutivo y el Grupo líder 	<ul style="list-style-type: none"> La organización del trabajo para apoyar los planes de acción de los países por medio de la asistencia técnica, el desarrollo de capacidades, la promoción y la movilización de conocimientos Los donantes tienen la responsabilidad particular de financiar colectivamente los planes nacionales de acción correctamente elaborados 	<ul style="list-style-type: none"> La ejecución de la estrategia del Movimiento SUN en su país Dirigir el desarrollo del plan nacional de acción Buscar apoyo financiero y de otro tipo para sustentar el plan Velar por que se efectúe el seguimiento de los avances del plan 	<ul style="list-style-type: none"> La ejecución de la estrategia del Movimiento SUN a escala mundial La contribución a la fijación de la dirección estratégica como miembro de oficio El aprovechamiento de los recursos del Grupo líder La recaudación de fondos para la estructura de apoyo 	Rinde cuentas ante la coordinadora sobre lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> La formulación y recopilación de las necesidades de los países para el diseño y la implementación de los planes La mejora en la coordinación de la comunicación y la promoción a escala nacional y mundial La facilitación en la satisfacción de las necesidades de los países por intermedio de los miembros del Movimiento La gestión proactiva de conocimientos

Capacidades, papeles e inscripción de las entidades del Movimiento SUN

Cada una de las entidades del Movimiento SUN debe regirse por los siguientes criterios en lo relativo a las capacidades, los papeles y las inscripciones o designaciones.

(i) Principios rectores de los equipos/plataformas/redes multiactor nacionales

La nutrición es una cuestión compleja que exige que los actores involucrados de los distintos sectores del Gobierno y otros sectores aúnen esfuerzos. Por consiguiente, para mejorar el rendimiento de estas plataformas, la estrategia de la tercera fase tendrá en cuenta el contexto específico de cada país en lugar de imponer una solución única. Desde esta perspectiva se

propone una serie de pilares rectores para facilitar este proceso tanto en los planos nacionales como subnacionales. Estos abarcan, entre otros, los siguientes:

Documento de referencia para la constitución y la puesta en marcha: en este documento, se exponen las bases y las instrucciones para la constitución y la puesta en marcha de las plataformas nacionales. Se deben establecer la situación institucional, el ánimo de funcionar como un equipo, las responsabilidades individuales del coordinador (o la coordinadora) nacional y del equipo, y su contribución a las actividades de la plataforma. Además se deberán determinar las reglas de participación y otros procesos, como los objetivos, la rendición de cuentas, la supervisión, la presentación de informes, etc.

Visión común, metas y objetivos claros: se espera que las plataformas multiactor trabajen como un equipo homogéneo que pueda cumplir sus promesas. Para que esto suceda, es imprescindible contar con una visión común y con objetivos y metas claras que puedan alcanzarse dentro de un plazo específico. Estos deben trazarse en el seno del Gobierno desde la oficina del coordinador nacional del Movimiento SUN. Se debe emplear un proceso inclusivo y consultivo para garantizar la unanimidad y el sentido de apropiación en todos los actores involucrados. Además, es posible que durante el proceso de formulación, selección y ejecución de las prioridades se requiera contar con el apoyo de los facilitadores estratégicos de otras partes del Movimiento. Esta decisión quedará a criterio del equipo o la plataforma del país.

Empoderamiento: el coordinador nacional y su plataforma o equipo deberían gozar de la autoridad adecuada y ocupar un puesto de una categoría lo suficientemente elevada como para abogar por la agenda de nutrición bajo los auspicios de las estructuras del Gobierno. En una situación ideal, el Gobierno debería dictar términos de referencia o directrices claras en los que se definan las obligaciones y las facultades que se les confieren a las plataformas multiactor, y a las que todos los actores involucrados deban atenerse. Entre ellos, se incluyen los tecnócratas del Gobierno y los socios de apoyo internacional del Movimiento SUN. Para el desarrollo, la dotación de recursos, la implementación y el seguimiento del plan nacional de acción invertible, se precisará que el punto focal nacional goce de mayor autoridad y que este puesto sea reemplazado por el de coordinador nacional. Como su nombre claramente lo indica, este nuevo puesto conlleva la coordinación de los actores involucrados a escala nacional. Además, destaca la necesidad de asignar más recursos al coordinador nacional y a su secretariado. Este cambio significativo es necesario para implementar la nueva estrategia.

Inclusión: se trata de un elemento fundamental para que cualquier plataforma multiactor sea eficaz, ya que brinda el espacio para que todos los actores involucrados clave participen plenamente y aporten su valor añadido durante el proceso. Además, cultiva el sentido de apropiación, igualdad y responsabilidad de todos los participantes.

Conocimientos técnicos y valor añadido: dado que la malnutrición es una cuestión compleja, exige una serie de conocimientos técnicos que escapan al campo de la nutrición. Por ende, es importante que la plataforma multiactor de nutrición explote la diversidad de conocimientos del país para crear valor añadido durante los distintos procesos que realizará la plataforma.

Rendición de cuentas mutua: las plataformas multiactor tienen características inherentes de un equipo. Para que estas plataformas o equipos funcionen debidamente, todos los miembros deben sentirse valorados, rendir cuentas entre sí y asumir la responsabilidad de contribuir con los procesos del equipo, que permiten dar forma al plan y lograr productos y resultados. Por consiguiente, es de vital importancia que el Gobierno garantice un ambiente propicio para que todos los miembros puedan cumplir sus obligaciones.

Movilización conjunta de los recursos: el Gobierno, a través del coordinador o la coordinadora nacional, debería procurar establecer mecanismos que permitan la movilización de recursos tanto internos como internacionales para financiar y ejecutar los planes nacionales.

En entornos frágiles: involucrarse con los coordinadores de grupos sectoriales (Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, OCHA) en cada país SUN para derribar y sortear los obstáculos a los que se enfrentan al desempeñar su tarea y generar oportunidades para el diálogo sobre nutrición entre los grupos sectoriales sobre la base de las experiencias del Movimiento SUN y cómo los puntos focales SUN obtenido resultados y los beneficios esperables si se establece el retraso en el crecimiento como un indicador común. Forjar vínculos con los líderes de los grupos sectoriales en cada país (agua, saneamiento e higiene [WASH], nutrición, seguridad alimentaria, salud y recuperación temprana) para garantizar el reconocimiento y buscar oportunidades de colaboración con los actores de las plataformas multiactor del Movimiento SUN. La emaciación debería formar parte de los indicadores comunes, así como tomarse en consideración en los sectores y grupos sectoriales.

Las redes nacionales (independientemente de la forma que adopten en cada país) deben apoyar el plan nacional de acción. Asimismo, deben movilizar y coordinar sus respectivos grupos de actores involucrados para maximizar sus contribuciones a la nutrición, de modo que la programación y el apoyo que cada red guarde una relación directa con los papeles y las responsabilidades que se le asignó a cada una en virtud del plan nacional de acción. Por otra parte, las redes nacionales deben trabajar codo con codo para prestar su apoyo al coordinador nacional SUN y a los organismos públicos pertinentes a fin de incrementar la alineación, maximizar los resultados de la colaboración y evitar la duplicación de esfuerzos.

El coordinador nacional es el operador decisivo a escala nacional. El **Anexo 3** incluye una propuesta de términos de referencia genéricos para este puesto.

(ii) Redes mundiales en pro de los resultados nacionales

A escala mundial, todos los miembros de las redes asumen los siguientes compromisos: 1) aprovechar su condición de miembro del Movimiento SUN para conseguir que las entidades de su país prioricen el apoyo al coordinador nacional y al plan nacional de acción; 2) brindar asistencia específica y pertinente a las redes nacionales en función de sus papeles y responsabilidades dentro de las plataformas multisectoriales y los planes nacionales de nutrición; 3) fomentar el intercambio de conocimientos y el desarrollo de capacidades, incluso, la prestación compartida de asistencia técnica y los servicios del sistema MEAL, donde sean necesarios; 4) adoptar las reglas de participación y los procedimientos pertinentes a los conflictos de intereses del Movimiento SUN de modo que todos los actores involucrados se atengan a ellos; 5) trabajar en equipo para que las voces de las mujeres y la juventud cobren fuerza; 6) fomentar la participación del país en la gobernanza del Movimiento a fin de equilibrar la distribución del poder decisorio en el Movimiento de representar mejor las distintas voces de los países; y 7) desarrollar una fuerte conexión con los líderes de los grupos sectoriales mundiales para identificar las oportunidades en las que la colaboración conjunta con estos grupos generaría mejores resultados de nutrición.

(iii) Los secretariados del sistema de apoyo internacional

Durante la tercera fase, el sistema de apoyo internacional funcionará como una unidad que prestará apoyo a las medidas encaminadas a optimizar el impacto en la nutrición del país. A tales efectos, se requiere lo siguiente:

- (1) La modificación de la Teoría del cambio a fin de contemplar los objetivos y las metas compartidas del sistema de apoyo internacional, en conformidad con la Teoría de

cambio del Movimiento SUN, pero donde se reconozca su función como entidad de apoyo.

- (2) Un plan de trabajo conjunto con metas e indicadores cuantificables y de duración determinada de la acción conjunta, en función de los objetivos y las metas compartidas. Estos sistemas de medición deben incorporarse en el sistema MEAL cuando se renueve, ya que servirán como herramientas para mejorar la rendición de cuentas mutua entre el sistema de apoyo internacional y los países SUN.
- (3) La recaudación conjunta de fondos. En relación con esta medida, la comunidad de donantes del Movimiento SUN debe apoyar la adopción de un conjunto de objetivos generales del sistema de apoyo internacional y colaborar para dinamizar los procesos de presentación de informes con las previsiones armonizadas de rendición de cuentas.
- (4) Una forma unificada de trabajo y comunicación (en el sistema de apoyo internacional y con los países SUN) de manera que un solo equipo que trabaje tras un objetivo.
- (5) El apoyo de los sistemas de gobernanza de cada una de las redes y del Comité ejecutivo para que haya un solo plan de trabajo del sistema de apoyo internacional, una estrategia de recaudación de fondos y de parámetros o mecanismos para la presentación de informes.
- (6) Las redes mundiales, que han renovado los compromisos como se describe a continuación, siguen funcionando como redes distintas, aunque hacen hincapié en que sus esfuerzos contribuyen al sistema de apoyo internacional, antes que a los objetivos o planes de trabajo de las redes individuales.

▪ **Red de donantes SUN**

Se compromete con lo siguiente: 1) aprovechar su condición de miembro del Movimiento SUN para promover la nutrición en función de las prioridades de sus respectivas organizaciones, tanto en la sede como en el país; 2) alzar la voz en foros mundiales, regionales y nacionales en aras de promover la nutrición; 3) analizar y tener plenamente presentes los planes de acción priorizados y presupuestados, que se sustenten en la evidencia; 5) interactuar entre los demás miembros y con el sistema de apoyo internacional para ejecutar la estrategia de la tercera fase del Movimiento SUN; 6) mejorar la colaboración y la coordinación entre los diferentes donantes bilaterales y bancos de desarrollo, las entidades filantrópicas privadas y los mecanismos innovadores de financiamiento pertinentes; 7) priorizar la generación y el intercambio de conocimientos sobre la nutrición con las organizaciones correspondientes; 8) promover el fomento de la coordinación en el plano nacional a cargo de los gobiernos de los países miembros, y considerar la posibilidad de prestar apoyo financiero catalizador a estas estructuras nacionales cuando sea necesario; y 9) revisar y actualizar la estructura de gobernanza de la red para compatibilizarla con la ambición de la tercera fase del Movimiento SUN. Sumado a ello, la red está dispuesta a explorar las opciones de los países donantes para ayudar a los países SUN en la transferencia de conocimientos, por intermedio de la vinculación o conexión de los países y las instituciones para dar lugar a un intercambio y aprendizaje intensivos (entre pares) y en consonancia con la puesta en práctica del programa de los ODS. De este modo, se aumentarían tanto la sostenibilidad como las capacidades.

▪ **Red de las Naciones Unidas para el SUN**

Se compromete a fortalecer la gobernanza y la rendición de cuentas por medio de lo siguiente: 1) colaborar con el líder a escala nacional (coordinadores residentes, y cuando corresponda, coordinadores de asuntos humanitarios) en representación de la acción colectiva de las Naciones Unidas (el compromiso de trabajar como una unidad) a fin de respaldar las prioridades

nacionales, brindar asistencia técnica y fortalecimiento de las capacidades, manejar las superposiciones y fomentar la programación conjunta de las Naciones Unidas; 2) trabajar con los agentes humanitarios para lograr un enfoque multisectorial y vigilar los resultados nutricionales durante las respuestas a crisis, conflictos y desastres naturales, incluso cuando se atiende a migrantes, poblaciones desplazadas y refugiados; 3) prestar apoyo sobre cuestiones técnicas a los actores involucrados nacionales por medio de su función normativa; 4) registrar las experiencias de los países para fomentar el aprendizaje transfronterizo, incluso si se trata de países que no pertenecen al Movimiento; 5) apoyar y ejecutar ejercicios analíticos para movilizar a los distintos actores, fomentar una mayor sinergia, aportar información a las estrategias y políticas multisectoriales y hacer un seguimiento del progreso de la nutrición. 6) facilitar instrumentos de aportación técnica, intercambio de conocimientos y conexión de los países, para propiciar el aprendizaje y la cooperación por medio de los intercambios. 7) fortalecer aquellos bucles de retroacción entre los planos nacionales, regionales y mundiales que apoyen la orientación impulsada por los países y se integren en otros recursos y herramientas; y 8) trabajar como una unidad, apoyar las prioridades nacionales tal como se estipulan en los planes nacionales.

▪ **Red de la sociedad civil SUN**

Se compromete con lo siguiente: 1) lograr que los gobiernos nacionales, las empresas y los donantes (y la propia red) rindan cuentas de sus compromisos y su trabajo en relación con el plan nacional de nutrición; 2) incrementar la capacidad y la gobernanza de las organizaciones de la sociedad civil nacionales y locales por medio del apoyo técnico a las plataformas nacionales de la sociedad civil: las Alianzas de la sociedad civil; 3) fortalecer los vínculos regionales para lograr la asistencia y el aprendizaje entre países, la coordinación y el apoyo lingüístico correspondiente a las Alianzas de la sociedad civil en todo el país; 4) incrementar el número de alianzas en relación con la cantidad de países SUN; 5) impulsar la capacidad de promoción de la red. En este sentido, se ocupará de que los encargados de adoptar decisiones nacionales y mundiales conozcan las perspectivas comunitarias, se dé prioridad a los grupos vulnerables e, incluso, se apoye el desarrollo del Programa de jóvenes promotores de la nutrición; y 6) apoyar a los miembros como encargados de la ejecución de programas.

▪ **Red de empresas SUN**

Se compromete con lo siguiente: 1) conseguir que la red y la cantidad de integrantes crezcan a escala mundial y nacional y, a la vez, insistir en facilitar y generar el compromiso de las pequeñas y medianas empresas (pymes) y las empresas multinacionales y nacionales de gran tamaño a fin de que adopten, inviertan e innoven en medidas y acciones responsables y sostenibles para favorecer la nutrición e incrementar la demanda de alimentos nutritivos; 2) fortalecer los vínculos empresariales entre las empresas nacionales, los inversores y las empresas multinacionales, a fin de facilitar las alianzas de asistencia técnica y generar las oportunidades de inversión que los miembros necesitan para poder avanzar con la agenda de nutrición; 3) ampliar el enfoque en las cuestiones de género e, incluso, prestar apoyo específico a las empresas dirigidas por mujeres y a aquellas cuyos productos o servicios están destinados al público femenino; 4) forjar y sacar mejor provecho de las alianzas estratégicas con inversores y asociaciones empresariales regionales y mundiales clave; 5) promover y facilitar el diálogo público-privado con la participación de los gobiernos para crear un entorno empresarial propicio y dar paso a las inversiones empresariales, por medio de la legislación, la regulación, los instrumentos financieros y los incentivos que encaminen a las empresas para que puedan generar un impacto positivo en la nutrición y en los objetivos relativos a la salud pública; y 6) adoptar mecanismos de rendición de cuentas más rigurosos para las empresas, entre los que

se encuentre el compromiso empresarial de responsabilidad alimentaria de la cumbre Nutrición para el Crecimiento.

▪ **Red de academias SUN**

En vista de que el Movimiento SUN se originó gracias a la investigación académica que permitió describir la magnitud del problema y el correspondiente conjunto de soluciones con base empírica, y que la priorización de las necesidades de los países debe establecerse, en parte, en función del contexto epidemiológico local, tal vez ha llegado el momento de que el mundo académico adquiriera un carácter formal dentro del ecosistema del Movimiento SUN. Muchas organizaciones dentro de las redes existentes poseen sólidos conocimientos técnicos. Sin embargo, el papel del mundo académico en el ecosistema amerita que se enmarque formalmente. Las principales obligaciones de la Red de academias SUN será: 1) promover el papel del mundo académico como facilitador de pruebas científicas; 2) desarrollar las capacidades nacionales en materia de investigación; 3) priorizar la adopción de la ciencia y la investigación según las necesidades que señalen los países SUN; 4) abogar por la nutrición y para que ocupe un lugar protagónico.

(iv) Coordinadora del Movimiento SUN (subsecretaria general de las Naciones Unidas)

La coordinadora es la dirigente y el rostro público del Movimiento SUN que vemos a diario, y se encarga de entablar relaciones con todos los actores involucrados externos de alto nivel. El secretario general de las Naciones Unidas designa a la persona que ocupará este cargo, quien debe tener un puesto de una categoría lo suficientemente elevada como para poder comunicarse con los encargados de formular políticas en los niveles más altos de las Naciones Unidas, los gobiernos de los países SUN y los integrantes de las redes. El cargo actual se designó en el nivel de subsecretaria general y rendirá cuentas ante el secretario general según las aportaciones de los presidentes del Grupo líder y del Comité ejecutivo. La tarea de la coordinadora consta de lo siguiente:

- (1) brindar orientación estratégica y apoyo para cumplir la misión y la visión del Movimiento en calidad de miembro de oficio del Comité ejecutivo;
- (2) realizar y dirigir las tareas de representación, promoción y enlace con los actores involucrados del Movimiento e, incluso, dirigir las interacciones con los miembros del Grupo líder;
- (3) establecer lazos con las organizaciones socias del Movimiento, incluidos los donantes y los líderes de los países miembros, y ponerlos al corriente sobre el progreso alcanzado en relación con la estrategia y los resultados esperados del Movimiento;
- (4) facilitar y promover la comunicación entre el Comité ejecutivo y las redes en lo relativo a los programas y las políticas;
- (5) vigilar los progresos del Movimiento en relación con las principales metas e informar de manera habitual al Comité ejecutivo. En caso de que exista alguna deficiencia (incluida la falta de algún recurso) por parte del Movimiento que requiera la atención o el apoyo del Comité o del Grupo líder, notificárselo al Comité ejecutivo en cuanto se detecte el problema;
- (6) asumir la responsabilidad conjunta con el Comité ejecutivo y los comités de pilotaje de las redes para conseguir los recursos adecuados y previsibles para todos los miembros y los componentes del Movimiento SUN.

(v) Directora del Secretariado y el Secretariado

El Secretariado del Movimiento SUN ha desempeñado un papel esencial (y lo seguirá haciendo) para conseguir el correcto funcionamiento de todos los componentes del Movimiento para avanzar en las prioridades nacionales y el posicionamiento mundial de la nutrición.

En lo que respecta al período de la estrategia de la tercera fase, se señalan cinco capacidades básicas del Secretariado. Si bien se sustentan en las capacidades existentes, es posible que exijan mayor perfeccionamiento y mejoras. Las capacidades esenciales son las siguientes:

- (1) Promoción y comunicación estratégica: se reconoció que esta función es esencial y debe perfeccionarse, además es preciso aprender a usar estratégicamente las interacciones con la coordinadora y los miembros del Grupo líder.
- (2) Gestión del conocimiento: todos los integrantes del ecosistema SUN generan conocimientos, y este rico capital de información, que va de los primeros descubrimientos a la ejecución de las investigaciones y la postura de la economía política, es un recurso fundamental para acelerar los progresos en la nutrición.
- (3) Colaboración y prestación de apoyo a los países: esta tarea comprende la prestación de apoyo y orientación para la promoción nacional, el posicionamiento, la planificación, la colaboración multiactor/multisectorial, el cálculo de costos y la implementación, el monitoreo y la evaluación de los planes de nutrición de los países SUN. Asimismo, implica la coordinación de las actividades para el fomento de las capacidades y la asistencia técnica (a escala mundial cuando el apoyo en el país no es posible).
- (4) Movilización de recursos: a fin de alcanzar las metas de la estrategia de la tercera fase, el sistema de apoyo debe contar con los recursos adecuados. El Secretariado apoyará al Comité ejecutivo, al Comité permanente de supervisión financiera, a la coordinadora y a los órganos rectores de las redes a cumplir con sus responsabilidades conjuntas de conseguir recursos predecibles y sostenibles para el sistema de apoyo internacional.
- (5) Apoyo a la gobernanza del Movimiento SUN: el Secretariado seguirá cumpliendo su función de prestar apoyo a la coordinadora del Movimiento SUN en lo relativo a la evaluación de políticas y el asesoramiento en cuestiones estratégicas importantes, la preparación de documento de antecedentes y las notas para registrar y efectuar el seguimiento del Grupo líder y el Comité ejecutivo. El Secretariado del Movimiento SUN procurará que los miembros del Comité ejecutivo se mantengan al corriente de las novedades respecto del ritmo y la magnitud de los avances en el Movimiento, de modo que el Comité ejecutivo pueda cumplir con su responsabilidad de apoyar y orientar a los países SUN y a la coordinadora del Movimiento SUN, así como vigilar las actividades tendientes a la unificación. Se pedirá al Secretariado del Movimiento SUN que incremente su apoyo a los miembros del Comité ejecutivo designados por los gobiernos de los países miembros para que puedan desempeñar su función y estar al día de lo que sucede en el país, apoyen los cambios cuando sea necesario y eleven el caso al Comité ejecutivo, según sea necesario.

La persona que ejerza la dirección del Secretariado gozará de las facultades propias de un director, desempeñará el papel de oficial principal de operaciones y deberá rendir cuentas ante la coordinadora. El director u oficial principal de operaciones será responsable de la supervisión y la consecución de las metas clave, y deberá notificar a la coordinadora los problemas operativos que surjan para que tome las medidas correspondientes y, si es necesario, intervengan el Comité ejecutivo y el Grupo líder. El director u oficial principal de operaciones dirigirá las tareas del Secretariado en lo concerniente a la ejecución del plan de trabajo y presupuesto que apruebe el Comité ejecutivo. Con la asistencia de todo el Secretariado, el

director u oficial principal de operaciones ayudará al Comité ejecutivo con sus responsabilidades de gobernanza, lo que además incluye el suministro habitual de análisis estratégicos de alto nivel, asesoramiento y comunicaciones en sus funciones relativas a la fijación de la dirección y gestión de riesgos, en colaboración activa con su presidente. El director u oficial principal de operaciones liderará el equipo directivo y se cerciorará de que haya cohesión y eficacia en las actividades de planificación, implementación y supervisión del plan de trabajo anual del Secretariado, el proceso de aprobación de presupuestos, el desempeño de los todos los integrantes del equipo y administrará las cuestiones de recursos humanos de la entidad.

(Una vez que se finalice la estrategia, se realizará una evaluación externa del tamaño, la estructura y las habilidades que necesita el Secretariado del Movimiento SUN a fin de determinar las necesidades en cuanto a capacidades.)

(vi) Comité ejecutivo y sus comités permanentes

En la revisión estratégica se recomendó que el Comité ejecutivo se transformara en una junta directiva. Dado que la naturaleza de la entidad es la de un movimiento, no recomendamos la incorporación de una junta legal. Sin embargo, proponemos ampliaciones considerables en las funciones de la junta conforme a las claras sugerencias efectuadas en la revisión de medio término y la revisión estratégica y sobre la base de las mejores prácticas mundiales. Cabe destacar que se formarán comités permanentes y que todos los miembros participarán en al menos uno de ellos. Los comités propuestos reflejan las principales competencias del Secretariado y del resto del sistema de apoyo internacional a fin de facilitarles el desempeño de sus funciones. A continuación, se detallan los comités permanentes propuestos con sus principales responsabilidades.

- **El comité de programas de los países** vigilará la función de enlace de países, informará a todo el Comité ejecutivo sobre los progresos conseguidos por los países, planteará los problemas que deban abordarse y analizará las solicitudes de adhesión al Movimiento que envíen los gobiernos.
- **El comité de gobernanza, miembros y ética** se encargará de captar personas para que integren el Grupo líder y el Comité ejecutivo, realizará la evaluación final de los miembros de las redes, actualizará los términos de referencia del Grupo líder y del Comité ejecutivo y manejará los conflictos de intereses utilizando las herramientas existentes y la sólida experiencia del Movimiento.
- **El comité de auditoría y finanzas** se ocupará de la supervisión fiduciaria de las estructuras y los procesos del Movimiento SUN, vigilará y asumirá la responsabilidad compartida de apoyar la movilización de recursos sostenibles y previsibles en favor del sistema de apoyo internacional y de todo el Movimiento (junto con los órganos de gobernanza de las redes y la coordinadora del Movimiento SUN) e inspeccionará y apoyará las iniciativas tendientes a movilizar recursos para los planes nacionales.
- **El comité de comunicaciones y promoción** apoyará las medidas de promoción mundiales y del país, incluso, aprovechando los recursos del Grupo líder.
- **El comité de administración** contará con un presidente y un vicepresidente, y estará integrado por los presidentes de los demás comités permanentes y será el punto de contacto principal de la coordinadora y la presidenta del Grupo líder. Fijará los programas de todo el

Comité ejecutivo y el Grupo líder, evaluará el desempeño de la coordinadora y aconsejará sobre las capacidades que se requieren en el Secretariado.

Para llevar a cabo las modificaciones expuestas y la captación de personas para que integren el Comité ejecutivo, es preciso aumentar significativamente el compromiso de tiempo de los miembros. Si bien los miembros se seguirán obteniendo a partir de las redes del Movimiento, el comité de gobernanza y miembros será más explícito acerca de los perfiles que se necesitan cuando haya puestos que cubrir y trabajará con las redes correspondientes para seleccionar a los candidatos mejores calificados de manera transparente e inclusiva, en la que también participen los países. La manera predeterminada, que se había adoptado para escoger a miembros que pertenecieran a los gobiernos de los países SUN, era la captación de puntos focales, sobre todo, cuando se ampliaba la participación de gobiernos de los países miembros. Modificaremos los criterios para incluir a otros funcionarios públicos de cargos superiores que podrían promover más aún la cuestión de la nutrición.

El incremento de los compromisos de los miembros del Comité ejecutivo supone más exigencias en términos de tiempo, atención y conocimientos especializados. No se puede soslayar que el apoyo organizativo y los recursos que recibe cada miembro del Comité ejecutivo variarán de forma notable en función de su posición y organización. Reconocer esta disparidad y la forma en que repercutirá en la capacidad de los miembros del Comité ejecutivo a la hora de tener una participación significativa será fundamental para garantizar una representación justa y equitativa. En vista de esta mayor responsabilidad en las funciones del Comité ejecutivo, también debería examinarse si es realista y apropiado continuar con la política existente de que los miembros presten servicios dentro de sus “capacidades personales”.

En este momento, se están modificando los términos de referencia del Comité ejecutivo con la finalidad de que se tengan en cuenta y estén representadas las voces de los países, las regiones, la diversidad, etc. En una segunda instancia, se elaborarán los términos de referencia del presidente, del vicepresidente y de los comités permanentes. Tendrá implicancias específicas para el Secretariado a fin de que este pueda llevar a cabo sus funciones de gobernanza de apoyar a los miembros del Comité ejecutivo en el desempeño de sus funciones.

(vii) Grupo líder y presidenta del grupo líder

El Grupo líder brindará orientación y asesoramiento a todos los componentes del Movimiento, en especial, al Comité ejecutivo y a la coordinadora mundial del Movimiento SUN.

Dado que los progresos conseguidos en materia de nutrición corren peligro ante las dificultades inauditas a las que nos estamos enfrentando, es el momento de buscar formas concretas de intensificar el compromiso del Grupo líder con los países SUN y de ejercer eficazmente este poder e influencia para mejorar la nutrición.

El Grupo líder delega la supervisión ejecutiva y operativa del Movimiento al Comité ejecutivo, que en el desempeño de sus funciones de gobernanza se reunirá con mayor frecuencia; por ejemplo, el Comité ejecutivo supervisará y vigilará la labor de la coordinadora del Movimiento SUN y del director u oficial principal de operaciones del Secretariado del Movimiento SUN. El Grupo líder rinde cuentas al secretario general de las Naciones Unidas por intermedio de su presidenta, aunque los miembros no tienen responsabilidades fiduciarias ni legales específicas. El Grupo líder recibirá informes semestrales del Comité ejecutivo, en los que podrá optar por formular preguntas o comentarios sobre las deficiencias, las estrategias y los progresos. La presidenta del Grupo líder será el representante de mayor rango del Movimiento SUN y será el punto de contacto del Grupo líder con el Comité ejecutivo y la coordinadora mundial.

El **Anexo 5** contiene una propuesta de términos de referencia para el Grupo líder en la que se hace hincapié en la función representativa del Movimiento SUN, en particular, con respecto al liderazgo y el posicionamiento estratégico en los contextos mundiales, regionales y nacionales y frente a una variedad de instituciones. En los términos de referencia también se especifica el proceso para designar al presidente y a los miembros del Grupo líder. Los miembros del Grupo líder se comprometen, como mínimo, con lo siguiente: 1) una reunión presencial al año, que, en principio, sería un evento externo; 2) una reunión virtual al año entre el Comité ejecutivo y el Grupo líder en la que se rendirán cuentas; 3) cada miembro del Grupo líder participará en al menos otra reunión más del Comité ejecutivo en la que se traten cuestiones específicas que sean objeto de debate y sean de interés para ese miembro; y 4) el Secretariado, en colaboración con las oficinas de los miembros del Grupo líder, elaborará un plan de divulgación adaptado a cada miembro del Grupo líder.

8. Cómo sabremos en 2025 si la tercera fase habrá dado resultados

El Movimiento SUN trabajará de forma mancomunada para cumplir con su promesa: “Si el Movimiento puede demostrar la manera en que sus medidas colectivas claramente contribuyen a la aceleración de los resultados de nutrición y de los cambios sistémicos en el plano nacional y el subnacional, se considerará que la tercera fase ha sido un éxito”. En aras de conseguir este objetivo, será preciso ejecutar la Teoría del cambio con las correcciones de curso apropiadas según sea necesario.

A fin de que la labor de todos los actores involucrados del Movimiento SUN esté alineada y refleje la Teoría del cambio, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados del Movimiento SUN.

Tabla 3: Principales resultados del Movimiento SUN (2021-2025)

Objetivo	
Acelerar los progresos para la consecución de las metas de la Asamblea Mundial de la Salud	
Resultado 1	Resultado 2
Fomento de los programas prioritarios Promulgación de políticas prioritarias	Asignación de más recursos a las intervenciones prioritarias
Producto 1.1 Plan nacional de acción con prioridades que todas las personas pueden apoyar	Producto 2.1 Todos los actores involucrados del país apoyan el plan nacional de acción
Producto 1.2 Ascenso del coordinador nacional del Movimiento SUN dentro del Gobierno	Producto 2.2 Promoción persuasiva a escala nacional
Producto 1.3 Desarrollo de las capacidades para elaborar y ejecutar el plan nacional de acción	Producto 2.3 Desarrollo de las capacidades para desarrollar las actividades de promoción
Producto 1.4 Capacidades y estrategias eficaces de gestión del conocimiento que permiten: <ul style="list-style-type: none"> • Registrar el valor añadido del Movimiento SUN • Generar conocimientos en materia de implementación 	Producto 2.4 Desarrollo de capacidades para recaudar fondos

Seguimiento del progreso: de qué manera mediremos y comunicaremos los logros

Para comprender los progresos en materia de nutrición, será necesario definir indicadores comunes de éxito en términos de resultados y metas. Esto es importante para que los países puedan tener una percepción clara del progreso en sus planes nacionales de acción, facilitar el intercambio de experiencias aprendidas entre los países y conseguir la consecución de los ODS en todo el mundo.

El **Anexo 6** contiene un resumen de los indicadores de resultados sugeridos para evaluar las cuestiones programáticas, los procesos, el progreso de las políticas, así como los indicadores de impacto que permitan medir las repercusiones en función de los objetivos mundiales. Los modelos de indicadores sirven a modo de ejemplo, y cada país determinará el conjunto de objetivos, resultados y productos que empleará en función de sus capacidades, oportunidades y prioridades únicas en materia de nutrición.

La transición hacia un Movimiento SUN más sostenible

A medida que el Movimiento SUN madura, sus componentes deben reducir su dependencia del financiamiento de los donantes y recurrir más a los recursos internos que provengan de fuentes responsables de los sectores público y privado.

Es necesario que un grupo de trabajo especial elabore un plan sobre este planteamiento durante la tercera fase del Movimiento SUN y se lo entregue al Comité ejecutivo a finales de 2022.

9. Gestión de los conflictos de intereses

En las actividades en las que participan varios socios con la finalidad de conseguir bienes públicos, el fomento de la nutrición será su interés principal o secundario, pero todos tendrán intereses secundarios (véase la Tabla 4 a continuación). A veces, puede suceder que los

intereses principales y secundarios no sean compatibles y entren en conflicto y, en este sentido, las medidas nutricionales que se propongan pueden, en realidad, ir en detrimento de la nutrición.

El Movimiento SUN necesita contar con un mecanismo claro y riguroso que permita: a) identificar, b) prevenir, c) mitigar, d) manejar, y e) informar sobre estos conflictos al resto de los actores involucrados. Sobre todo, es importante en el caso de las empresas, puesto que sus intereses principales no son la mejora de la nutrición. El siguiente paso consistiría en aprovechar los trabajos anteriores del Secretariado del Movimiento SUN y de la Red de empresas SUN para elaborar un marco al que se atengan todos los actores involucrados. Esta será una de las primeras tareas que se llevará a cabo cuando la estrategia se ponga en marcha.

Tabla 4: Intereses principales y posibles intereses secundarios de los diferentes actores involucrados en la nutrición

Tipo de actor involucrado	Interés principal	Posible interés secundario
Gobierno	Conseguir progresos en materia de nutrición	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar el poder
Empresa u organización normal	<ul style="list-style-type: none"> • Ganancias • Participación en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación • Objetivo de nutrición (posiblemente)
Empresa social	Objetivo social (quizás sea la nutrición)	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad financiera
Donante bilateral / multilateral / fundación	Conseguir avances nutricionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer influencia y poder blando de la fundación o de su país
Organización no gubernamental (ONG)	Conseguir avances nutricionales	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir fondos • Crecer de tamaño
Grupo de investigación	Conseguir avances nutricionales	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones • Financiamiento

La prevención y la gestión de los conflictos de intereses en el contexto del Movimiento SUN es una cuestión compleja. La creación de un espacio para que todos los actores desempeñen su papel puede suscitar oportunidades para que algunos participantes prioricen su propio interés por encima del objetivo colectivo, lo que dará lugar a conflictos de intereses potenciales, reales o percibidos. Este ha sido un asunto que ha preocupado a los países SUN y a otros actores involucrados del Movimiento y ajenos a él. En 2013, un foro independiente para el diálogo multiactor facilitó un proceso de consultas interactivas para analizar algunas de estas cuestiones, que derivó en la redacción de la Nota de referencia y el juego de herramientas sobre la prevención y el manejo de conflictos de intereses en el Movimiento SUN¹⁴. A continuación, se realizaron varios ejercicios de evaluación del aprendizaje para poner a prueba la utilidad del documento mencionado y para comprender mejor algunos de los principales retos a los que se enfrentan los países cuando deben tratar con estas cuestiones. Se deben revisar estas herramientas y seguir ampliándolas en la tercera fase. En esta fase también surge la necesidad de contar con un marco unificado y coordinado para manejar los conflictos de intereses y orientar el comportamiento responsable de los miembros de todas las redes que integran el

¹⁴ <https://scalingupnutrition.org/es/intercambio-y-aprendizaje/participacion-multi-actor/prevencion-y-manejo-de-conflictos-de-intereses/>

Movimiento SUN. Cada red determinará cómo manejará los conflictos de intereses y velará por el compromiso responsable de sus miembros en la tercera fase del Movimiento. Si bien es importante abordar el problema del desequilibrio de poder en las estructuras mundiales, también lo es entre los grupos de actores involucrados nacionales.

10. Acuerdo de sede del Secretariado del Movimiento SUN

El acuerdo de sede y los presupuestos del Secretariado del Movimiento SUN deben ser compatibles con la estrategia acordada. Durante la puesta en marcha, se ofrecerán estos detalles.

En consonancia con la revisión estratégica de 2020, es esencial asegurar un acuerdo de sede que permita al Secretariado desempeñar las principales funciones de apoyo enumeradas en la estrategia de la tercera fase, como el firme apoyo administrativo, fiduciario, jurídico, financiero, así como en materia de adquisiciones, recursos humanos y gestión de subsidios, en el que aporte la experiencia adecuada, en los niveles que se necesite, y se contemple la naturaleza de los contratos.

11. El proceso de desarrollo de la estrategia

El desarrollo de la estrategia de la tercera fase está en curso desde 2018. El proceso está alcanzando un equilibrio entre su carácter consultivo, transparente e inclusivo y la urgente necesidad de acelerar el ritmo de las medidas para dar respuesta al nuevo panorama pandémico con un lenguaje claro, unificado y con la autoridad que requiere este momento.

En las figuras 4 y 5 se exponen los procesos de desarrollo de la estrategia. En la Figura 4 se detalla el inicio del proceso, con la evaluación exhaustiva independiente en 2015, a la que le siguieron la revisión estratégica en 2018 y el reciente informe de revisión estratégica del período 2019-2020. En la Figura 5 se expone el proceso que se emprendió en 2020 desde la elaboración de la revisión estratégica, las amplias consultas en cada etapa y los pasos siguientes que se deben tomar para que la estrategia reciba la aprobación definitiva del Grupo líder en septiembre de 2020. En el **Anexo 8** se muestran más detalles sobre los métodos y las amplias consultas con los actores involucrados. Una vez que la estrategia se apruebe, se procederá a su implementación. A estos efectos, se seguirá un proceso cuidadosamente orquestado a partir de octubre de 2020, para alinear las estructuras del Movimiento SUN con la nueva estrategia.

Este proyecto ahora se someterá a un proceso de consulta en todo el Movimiento para recabar opiniones y generar más sentido de apropiación. El Comité ejecutivo analizará minuciosamente los resultados de las consultas cuando deba finalizar el proyecto de estrategia, que luego será enviado al Grupo líder para que decida respecto de su aprobación definitiva.

La actual estrategia del Movimiento SUN, que corresponde a la segunda fase, caduca en diciembre de 2020. Una vez que el Grupo líder apruebe la estrategia de la tercera fase, en octubre de 2020 empezará el proceso de puesta en marcha. En este proceso se establecerán cada uno de los pasos que se seguirán para poner en marcha la estrategia, un cronograma claro y un proceso de gestión del cambio minuciosamente administrado, que estarán listos a partir de 2021.

Figura 4



Figura 5

