



PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA NUTRICIÓN

MANUAL PARA LA SOCIEDAD CIVIL



PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA NUTRICIÓN

MANUAL PARA LA SOCIEDAD CIVIL

ÍNDICE

DERECHOS DE AUTOR	6
AGRADECIMIENTOS	7
SIGLAS	8
ESTE MANUAL	9
INTRODUCCIÓN	10
<hr/>	
1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA	12
1.1 Qué es promoción de la nutrición	15
1.2 Qué es promoción presupuestaria para la nutrición	17
1.3 Requisitos para llevar a cabo la promoción presupuestaria	18
1.4 Qué es proceso presupuestario	22
<hr/>	
2. ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA	24
2.1 En qué consiste una estrategia de promoción presupuestaria eficaz	27
2.2 Elaboración de una estrategia de promoción	28
2.3 Formulación	31
2.4 Implementación	35
2.5 Monitoreo y evaluación	36
<hr/>	
3. REALIZACIÓN DE UN ANÁLISIS PRESUPUESTARIO	38
3.1 El propósito del análisis presupuestario	41
3.2 Beneficios del análisis presupuestario	42
3.3 Metodologías de análisis presupuestario	45
<hr/>	
4. ESTUDIOS DE CASO	50
4.1 Estudio de caso de Nigeria	53
4.2 Desafíos enfrentados y soluciones identificadas por los países que han llevado a cabo análisis presupuestarios	57
4.3 Elaboración de fichas de calificación (Chad y Sierra Leona)	61
4.4 Desarrollo de un marco de análisis ciudadano	63
4.5 Experiencias positivas de promoción presupuestaria: entrevistas con especialistas en análisis presupuestarios	65
CONCLUSIONES Y RECURSOS	73
BIBLIOGRAFÍA	75

DERECHOS DE AUTOR

© Action contre la Faim international, Save the Children, SUN SC plateforme du Sénégal - Noviembre 2017.

Se permite la reproducción del presente documento siempre que se cite la fuente, a menos que se especifique lo contrario. Cualquier autorización que se obtenga para la reproducción o utilización del contenido textual y multimedia (sonido, imágenes, software, etc.) anulará la autorización general descrita más arriba y reflejará claramente cualquier restricción.

AUTORES: Aurore Gary y Judith Kaboré (Acción contra el Hambre), Sylvia Szabo (Save the Children) y Seydou Ndiaye, (Plataforma de la Sociedad Civil de SUN en Senegal).

DISEÑO: Céline Beuvin

FOTO DE PORTADA: © Diane Moyer de Acción contra el Hambre

© Action contre la Faim 2017, 14/16 Boulevard de Douaumont - CS 80060 - 75854 Paris Cedex 17 - France

En el siguiente enlace puede descargarse una copia de la guía: www.actioncontrelafaim.org

AGRADECIMIENTOS

El presente manual fue redactado por Aurore Gary, Judith Kaboré, Sylvia Szabo y Seydou Ndiaye. El proyecto fue un esfuerzo conjunto entre Acción contra el Hambre (Action contre Faim), Save the Children y la Plataforma de la Sociedad Civil de Fomento de la Nutrición (SUN) de Senegal. Un gran número de colegas y colaboradores que trabajan en el ámbito de la promoción presupuestaria para la nutrición y que asisten a la sociedad civil en África y Asia también contribuyeron con sus aportaciones y comentarios. Nos gustaría agradecer especialmente a Hermann Goubri, Franck Lasmani Guegma, Laetitia Battisti, Laure Serra, Abdou Diouf, Patricia Fracassi, Claire Mercier, Claire Blanchard y Peggy Pascal.

Acción contra el Hambre es una ONG fundada en 1979 como parte del movimiento conocido como los «French doctors» u ONG humanitarias de segunda generación. La misión de ACF es salvar vidas por medio de la prevención, la detección y el tratamiento de la malnutrición, especialmente durante y después de los desastres y conflictos. ACF implementa intervenciones concretas sobre el terreno y defiende las vidas de las comunidades locales. Su objetivo es abordar el flagelo del hambre desde todos los frentes:

- Por medio de la respuesta a emergencias, para atender las necesidades básicas de las poblaciones más vulnerables.
- Por medio de programas posteriores a las crisis, para ayudar a las poblaciones a recobrar su autonomía.

Su enfoque integrado abarca la nutrición y la salud; la seguridad alimentaria y los medios de vida; el agua, saneamiento e higiene; la salud mental y las prácticas de atención; y la promoción y creación de conciencia. Hoy en día, Acción contra el Hambre es una de las organizaciones humanitarias más destacadas en el ámbito de la lucha contra el hambre en el mundo. Gracias a los esfuerzos coordinados de sus cinco sedes principales, la organización ahora cuenta con presencia en unos cuarenta países.

Save the Children considera que todos los niños y todas las niñas merecen tener un futuro. Esta organización trabaja a diario tanto en África como en el resto del mundo para ofrecer a la infancia un buen comienzo en la vida, la oportunidad de aprender y protección frente a la violencia o cualquier otro daño. Cuando se desata una crisis, y los niños y las niñas son más vulnerables, la organización siempre está entre los primeros en responder y los últimos en irse. Save the Children se asegura de que se satisfagan las necesidades específicas de la infancia y de que sus voces sean escuchadas. Además, logra resultados duraderos para millones de niños y niñas, incluidos aquellos a los que es más difícil llegar. Hace cuanto sea necesario por los niños y las niñas, todos los días y en momentos de crisis, para transformar sus vidas y el futuro que compartimos.

La Plataforma de la Sociedad Civil de SUN de Senegal es una red de unas treinta organizaciones nacionales e internacionales de la sociedad civil, unidas en torno a un mismo objetivo: erradicar la malnutrición en todas sus formas y la inseguridad alimentaria en Senegal. Fundada en 2013, fue oficialmente declarada miembro del Movimiento SUN el 15 de octubre de 2015. Su misión gira en torno a la visión de un país donde la nutrición sea una prioridad, y donde el Gobierno, la sociedad civil, el sector privado y colaboradores técnicos y financieros trabajen en conjunto para erradicar la malnutrición mediante un enfoque multisectorial. Los esfuerzos de la plataforma se dirigen a fortalecer el compromiso de las partes interesadas con la nutrición y la seguridad alimentaria en Senegal, y promover una mejor coordinación y uniformidad en las iniciativas centradas en la nutrición y la seguridad alimentaria. En su lucha contra la desnutrición, el objetivo de la Plataforma de la Sociedad Civil de SUN de Senegal es recurrir a la promoción presupuestaria para asegurar la sostenibilidad financiera para la nutrición.

Traducción al español: Marcela Sariego.

Revisión de la traducción: María del Pilar Gáñez.

Recomendación para la citación:

Acción contra el Hambre, Save the Children y Alianza de la Sociedad Civil de SUN Senegal, 2017.

Promoción presupuestaria para la nutrición: Manual para la sociedad civil, París: Acción contra el Hambre, 2017.

SIGLAS

AFA	AMENDING FINANCE ACT [Ley de Finanzas Rectificativa]
AMS	ASAMBLEA MUNDIAL DE LA SALUD
BD	BUDGET DEPARTMENT [Departamento de Presupuestos]
BOD	BUDGETARY ORIENTATION DEBATE [Debate de Orientación Presupuestaria]
CRF	COMMON RESULTS FRAMEWORK (NUTRITION) [Marco Común de Resultados (Nutrición)]
DBB	DRAFT BUDGET BILL [Proyecto de Ley de Presupuesto]
DEFC	DEPARTMENT OF ECONOMIC AND FINANCIAL COOPERATION [Ministerio de Cooperación Económica y Financiera]
DEFR	DEPARTMENT OF ECONOMIC FORECASTING AND RESEARCH [Ministerio de Previsión Económica e Investigación]
ECHO	DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL Y OPERACIONES DE AYUDA HUMANITARIA EUROPEAS
FAO	ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA
FCT	FEDERAL CAPITAL TERRITORY (NIGERIA) [Territorio de la Capital Federal (Nigeria)]
FCTA	FEDERAL CAPITAL TERRITORY ADMINISTRATION (NIGERIA) [Administración del Territorio de la Capital Federal (Nigeria)]
FODA	FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS
IFPRI	INSTITUTO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN SOBRE POLÍTICAS ALIMENTARIAS
LGA	LOCAL GOVERNMENT AUTHORITY (NIGERIA) [Autoridad del Gobierno Local (Nigeria)]
LOLF	LOI ORGANIQUE RELATIVE À LA LOI DES FINANCES [Ley Orgánica sobre Leyes de Finanzas]
MDA	MINISTRIES, DEPARTMENTS AND AGENCIES (NIGERIA) [Ministerios, Departamentos y Agencias (Nigeria)]
NA	NATIONAL ASSEMBLY [Asamblea Nacional]
OCHA	OFICINA DE COORDINACIÓN DE ASUNTOS HUMANITARIOS DE LA ONU
ODS	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
OMS	ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD
OSC	ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL
PB	PARTICIPATORY BUDGET [Presupuestación participativa]
PMA	PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTACIÓN
SMART	ESPECÍFICOS, MEDIBLES, ALCANZABLES, REALISTAS Y OPORTUNOS
SPRING	PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS ALIANZAS, RESULTADOS E INNOVACIONES EN EL ÁMBITO DE LA NUTRICIÓN EN EL MUNDO
SUN	FOMENTO DE LA NUTRICIÓN
TFP	TECHNICAL AND FINANCIAL PARTNERS [Colaboradores Técnicos y Financieros]
UEMOA	UNIÓN ECONÓMICA Y MONETARIA DE ÁFRICA OCCIDENTAL
UNICEF	FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA
USAID	AGENCIA ESTADOUNIDENSE PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL
WASH	AGUA, SANEAMIENTO E HIGIENE

ESTE MANUAL

A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO ESTE MANUAL

Este manual se dirige a la sociedad civil y a quienes tienen interés en introducirse en el campo de la promoción, específicamente el financiamiento de la nutrición (parlamentarios, plataformas y puntos focales de SUN, representantes gubernamentales y funcionarios públicos).

QUÉ OFRECE Y QUÉ NO OFRECE ESTE MANUAL

Este manual fue redactado por personas que trabajan de forma activa en el área de la promoción presupuestaria y está basado en sus experiencias. Incluye datos y ejemplos prácticos sobre cómo llevar a cabo el proceso de promoción presupuestaria para la nutrición. Sin embargo, no ofrece una solución inmediata para la tarea de promoción. El lector tiene poder de decisión sobre los mensajes que quiera transmitir y puede adaptar los objetivos de promoción en función del contexto en el que opera.

CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL Y QUÉ CONTIENE

Este manual está diseñado con miras a facilitar una mejor comprensión de la promoción presupuestaria y abarca cuatro secciones principales. No está pensado para leerse de una sola vez y puede consultarse de forma regular y durante cada etapa del proceso de promoción. Las primeras secciones ofrecen una explicación a fondo de los diversos conceptos clave, así como sobre clasificación presupuestaria (nomenclatura). Las últimas dos secciones ofrecen orientación específica y ejemplos concretos sobre cómo preparar, implementar y monitorear la promoción presupuestaria.

- ▶ **CAPÍTULO 1** - El objetivo del Capítulo 1 es que el lector adquiera competencia en cuanto a los conceptos técnicos relacionados con la promoción presupuestaria para la nutrición, tanto aquellos relacionados con nutrición (por ejemplo, diferencias entre malnutrición y desnutrición, los diferentes tipos de desnutrición y seguridad nutricional) como aquellos sobre presupuestos (qué es un presupuesto, cómo se prepara, aprueba y evalúa, cómo se codifica y cómo puede utilizarse para la promoción presupuestaria de la nutrición). Este es un capítulo esencial para todos quienes deseen comenzar a trabajar en promoción presupuestaria para la nutrición. Quienes ya estén familiarizados con los conceptos sobre nutrición y presupuestos pueden pasar directamente al Capítulo 2.
- ▶ **CAPÍTULO 2** - El Capítulo 2 aborda el aspecto central del tema que nos ocupa, y ayuda al lector a entender lo que es una estrategia de promoción presupuestaria y la base sobre la cual se desarrolla esta estrategia. Ofrece una explicación sobre cómo formular objetivos y mensajes de promoción, e identificar los destinatarios y colaboradores, además de las actividades y tácticas que pueden utilizarse para implementar la estrategia. Este capítulo también incluye recomendaciones sobre cómo decidir cuándo y cómo transmitir los mensajes. Por último, se incluyen varios consejos sobre cómo efectuar una evaluación ex post de la estrategia de promoción.
- ▶ **CAPÍTULO 3** - El objetivo de este capítulo es ayudar al lector a preparar un análisis presupuestario —la base de todo proceso de promoción presupuestaria—, proporcionando una visión general de las metodologías disponibles —en particular, la metodología SUN y metodologías alternativas— y ofreciendo orientación práctica.
- ▶ **CAPÍTULO 4** - El capítulo 4 presenta estudios de caso como ejemplos, con el fin de ayudar al lector a poner en marcha campañas exitosas de promoción presupuestaria para la nutrición sobre la base de experiencias previas. Entre estas, destacamos los ejemplos de Malí y Nigeria. El análisis de estudios de caso prácticos de otros países es ideal para beneficiarse de experiencias en otros lugares, especialmente en cuanto a los desafíos que han enfrentado. Ayuda a identificar las soluciones potenciales y a anticipar mejor los problemas. Este capítulo también incluye dos herramientas útiles. La primera de ellas es un marco de análisis ciudadano, una herramienta única para la recopilación y el análisis de la información presupuestaria. La segunda de ellas es un gráfico para presentar los resultados de este ejercicio de recopilación de información. Se trata de dos excelentes herramientas para la promoción. Finalmente, el manual ofrece recomendaciones hechas por cuatro expertos muy activos en el campo de la promoción presupuestaria para la nutrición: Patricia Fracassi (Secretariado de SUN), Mary d'Alimonte y Stéphanie Heung (R4D) y Hugh Bagnall-Oakeley (Save the Children).

INFORMACIÓN ADICIONAL

Al final del manual se incluye una lista de documentos y sitios web clave donde los interesados podrán informarse en mayor profundidad sobre promoción presupuestaria.

Este manual se ha utilizado para elaborar un módulo de aprendizaje en línea.



INTRODUCCIÓN

Durante los últimos diez años, se ha puesto de manifiesto que en el mundo hay cada vez más interés en luchar contra la malnutrición. Este interés puede atribuirse al empeoramiento de ciertos indicadores, en particular en los países en desarrollo, donde el 12,9 por ciento de la población padece desnutrición. Más de dos mil millones de personas —una de cada tres personas en el mundo— sufren de malnutrición. La mayoría de ellas son mujeres, niños y niñas. Cincuenta millones de niños y niñas padecen de malnutrición aguda y 159 millones de niños y niñas tienen retraso del crecimiento (IFPRI, 2016). El aumento de la producción de alimentos es insuficiente para luchar contra la pobreza y abordar la crisis global de malnutrición.

Por lo tanto, además de constituir un problema alimentario y de salud pública, la malnutrición es un problema de desarrollo con impacto humano, social y económico. Los efectos adversos de la malnutrición, más evidentes durante los primeros dos años de vida de un niño o una niña, concretamente durante los primeros mil días, pueden tener consecuencias alarmantes en el desarrollo psicomotor infantil. Además, la malnutrición daña las futuras capacidades intelectuales y físicas de un niño o una niña en la adultez. De acuerdo con las estimaciones del Banco Mundial, un niño o una niña con retraso del crecimiento tiene menos probabilidades de ir a la escuela. Sus ingresos serán un 20 por ciento inferiores a los de los niños y las niñas que no han sufrido desnutrición (Grantham-McGregor et al., 2007). Por lo tanto, esta infancia tiene menos probabilidades de escapar de la pobreza que los demás niños y niñas (Fink et al., 2016, Hoddinott et al., 2008, Hoddinott et al., 2011 y Martorell et al., 2010).

En los países en desarrollo, los altos índices de desnutrición van acompañados de altos niveles de pobreza. Los efectos acumulativos de la malnutrición provocan una pérdida de 3,5 billones de dólares anuales para la economía global. Algunos países pierden hasta el 11 por ciento de su PIB. Por otro lado, los programas nutricionales de intervención temprana suponen beneficios permanentes y a largo plazo: pueden ayudar a aumentar los ingresos de los adultos afectados a una edad temprana por la malnutrición entre un 5 y un 50 por ciento dependiendo del país. Los beneficios de la inversión en nutrición son significativos: cada dólar estadounidense que se invierte en la lucha contra la desnutrición genera entre 16 y 20 dólares en términos de rentabilidad económica.

A pesar de las pruebas sobre los beneficios de los programas de nutrición, la actual inversión sigue siendo muy baja, tanto con relación a los países desarrollados (por medio de la ayuda humanitaria que asignan a los países en desarrollo) como en cuanto a los países en desarrollo (por medio de sus presupuestos y gastos nacionales). De acuerdo con una investigación llevada a cabo por el Banco Mundial (*Shekar et al., 2016*), los actuales gastos en intervenciones específicas en el campo de la nutrición equivalen a 3,9 mil millones de dólares estadounidenses al año. Además, no existen datos sistemáticos sobre este tema: esto prueba, una vez más, que el interés en esta área entre los responsables de la toma de decisiones es escaso. En 2016, solo 47 países en desarrollo monitorearon su financiamiento en nutrición (por medio de sus presupuestos nacionales) y diez donantes informaron sobre la ayuda humanitaria que asignaron a la nutrición (*IFPRI, 2016*). Los datos disponibles son escasos y, cuando existen, revelan una falta de financiamiento, acompañado de poca conciencia sobre las graves consecuencias de ello. En promedio, los Gobiernos de los países en desarrollo sobre los cuales existen datos asignan un 2,1 por ciento de sus presupuestos a la nutrición.

No obstante, los Gobiernos reconocen la necesidad de invertir en programas de nutrición. En la cumbre Nutrición para el Crecimiento de junio de 2013, celebrada en Londres, se aprobó un pacto global en que los 25 países que lo firmaron, incluidos once de África Occidental, se comprometieron a reducir el retraso del crecimiento en 20 millones y salvar por lo menos 1,7 millones de vidas para 2020. También hay que destacar la adopción de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), en particular el ODS2 y otros once ODS relacionados con la nutrición (*IFPRI, 2016*).

Algunos Gobiernos de la Unión Africana también han asumido múltiples compromisos financieros con sectores que contribuyen a mejorar la nutrición: el 15 por ciento del presupuesto gubernamental para la salud (Abuya) y el 10 por ciento del presupuesto gubernamental para la agricultura (Maputo). Durante la Cumbre sobre el Capital Humano de octubre de 2016, nueve países, incluidos dos de África Occidental, se comprometieron a realizar considerables inversiones para reducir el retraso del crecimiento durante la niñez (*Banco Mundial, 2016*).

Con el fin de alcanzar los objetivos mundiales de nutrición de la Asamblea Mundial de la Salud (AMS), los Gobiernos deberían asignar 70 mil millones de dólares estadounidenses desde ahora hasta 2025. El 40 por ciento de esta inversión, es decir, 27 mil millones de dólares, debería destinarse a África Subsahariana. Para lograrlo, los Gobiernos de los países en desarrollo deben recaudar en promedio 3,9 mil millones de dólares adicionales, y los donantes, asignar otros 2,6 mil millones de dólares al año desde ahora hasta 2025. Estas inversiones ayudarán, durante este período, a salvar las vidas de 3,7 millones de niños y niñas, reducir en 65 millones el número de niños y niñas con retraso del crecimiento, y disminuir en 265 millones el número de niños y niñas, y de mujeres en período de amamantamiento, que padecen anemia (*Banco Mundial, 2016*).

En consecuencia, los esfuerzos que realizan los países en el campo de la nutrición deben aumentarse para salvar las vidas de millones de niños y niñas que sufren de malnutrición. Para este fin, los ciudadanos y la sociedad civil deben actuar en conjunto para traducir el interés creciente demostrado por los países en una priorización real de la lucha contra la malnutrición y en el compromiso y la rendición de cuentas gubernamentales.

La planificación, presupuestación y gestión constituyen elementos esenciales de este proceso, como se establece en el Inventario de Nutrición de las Naciones Unidas (*PMA, 2016*).

Para priorizar la nutrición se requiere un nivel considerable y suficiente de inversión financiera, además de un uso eficaz de los recursos que se asignan. En la mayoría de los países, la sociedad civil trabaja cada vez más intensamente para asegurar que este objetivo se convierta en una realidad. Los grupos de ciudadanos o la sociedad civil aúnan esfuerzos para llevar a cabo iniciativas de promoción del financiamiento para la nutrición.

Este manual es una herramienta de referencia basada en pruebas recopiladas sobre el terreno. El documento se ha diseñado para asistir a la sociedad civil y cualquier otro grupo que desee elaborar una estrategia de promoción presupuestaria para la nutrición. El manual consta de cuatro capítulos: el primero de ellos presenta las definiciones básicas de nutrición, promoción de presupuestos, clasificación presupuestaria y el proceso de elaboración de un presupuesto. Los siguientes dos capítulos ofrecen orientación y ejemplos prácticos sobre cómo preparar, implementar y monitorear la promoción presupuestaria. El cuarto capítulo incluye varios estudios de caso. Finalmente, se ofrece una conclusión y una lista de recursos adicionales de promoción presupuestaria.

1

PRINCIPIOS BÁSICOS DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA

- 1.1 QUÉ ES PROMOCIÓN DE LA NUTRICIÓN
- 1.2 QUÉ ES PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA NUTRICIÓN
- 1.3 REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO LA PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA
- 1.4 QUÉ ES PROCESO PRESUPUESTARIO



© Hermann Goumbri - Acción contra el Hambre - Burkina Faso



PRINCIPIOS BÁSICOS DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA

EN ESTE CAPÍTULO SE INCLUYEN LOS SIGUIENTES TEMAS

- **DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NUTRICIÓN Y TÉRMINOS RELACIONADOS**
- **CONCEPTOS DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA**
- **CICLO Y PLAZOS DEL PRESUPUESTO**
- **CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO**

CUADRO 1.1: CONCEPTOS DE NUTRICIÓN

MALNUTRICIÓN es un término comúnmente utilizado para referirse a desnutrición, pero técnicamente también abarca la sobrealimentación (<i>obesidad: ver Fig. 1.1</i>). Una persona tiene malnutrición si su dieta no incluye los nutrientes que necesita para crecer y/o estar sana, o si, debido a una enfermedad, no puede digerir adecuadamente los alimentos que consume.	EMACIACIÓN también conocida como malnutrición aguda, se refiere a un peso bajo con relación a la estatura.
DEFICIENCIA DE MICRONUTRIENTES también conocida como «hambre oculta», se debe al insuficiente consumo o escasa asimilación de micronutrientes esenciales (p. ej., hierro, zinc, vitamina A, yodo, etc.)	INSUFICIENCIA PONDERAL también conocida como peso inferior al normal, se refiere al bajo peso con relación a la edad.
RETRASO DEL CRECIMIENTO también conocido como malnutrición crónica, se refiere a una estatura baja con relación a la edad.	SEGURIDAD NUTRICIONAL «el acceso constante a los elementos básicos de la buena nutrición, es decir, una dieta balanceada, un medio ambiente seguro, agua limpia y atención sanitaria adecuada (preventiva y curativa) para todas las personas, y los conocimientos necesarios para cuidar y asegurar una vida activa y saludable para todos los miembros del hogar» (<i>Banco Mundial, 2013</i>) (ver Fig. 1.2).

FIGURA 1.2: LOS FACTORES DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

La seguridad nutricional va más allá del concepto tradicional de seguridad alimentaria (acceso, disponibilidad, estabilidad y utilización de los alimentos) y se basa en el hecho de que el estado nutricional depende de una amplia gama de factores, todos los cuales constituyen condiciones necesarias y ninguno es suficiente por sí solo.



Fuente: ACF (2014) Nutrition Security Policy.

1.2 QUÉ ES PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA NUTRICIÓN

La promoción presupuestaria es un proceso estructurado de cabildeo dirigido a influenciar las políticas fiscales y es realizada por una organización o un grupo de personas. Cuando esta actividad se centra en la nutrición, se utiliza con el fin de ejercer presión para que a la nutrición se le dé prioridad financiera en la agenda presupuestaria nacional. La promoción presupuestaria puede tener diversos propósitos:

- Ejercer presión para que se asignen más recursos a la nutrición.
- Ejercer presión para abogar por la transparencia y la gestión eficaz de los recursos asignados a la nutrición.
- Ejercer presión para aumentar la rendición de cuentas financiera de los Gobiernos y de sus colaboradores técnicos y financieros.
- Influnciar el proceso de toma de decisiones relacionado con las políticas presupuestarias nacionales.

Al igual que cualquier iniciativa de promoción, la promoción presupuestaria para la nutrición se fundamenta en un cuerpo empírico que respalda los argumentos que se plantean. Por esta razón, antes de comenzar el proceso de promoción deben analizarse los presupuestos que los Gobiernos o sus colaboradores asignan a la nutrición. Durante todo el ciclo de una campaña de promoción, pueden realizarse diversas actividades de cabildeo y de comunicación.

CUADRO 1.2: TERMINOLOGÍA PRESUPUESTARIA

PRESUPUESTO NACIONAL

Es la planificación y autorización de los ingresos y gastos gubernamentales durante un año calendario. Se trata del más importante de todos los documentos de políticas públicas. Es un informe en que se describen en detalle todos los recursos y gastos del Gobierno y los ministerios. El presupuesto nacional se establece por medio de leyes de finanzas que se someten a votación en el Parlamento (Congreso o Asamblea Nacional o Legislativa).

PROCESO DE PRESUPUESTOS

Proceso mediante el cual se elabora, se presenta y se aprueba el presupuesto nacional en el Parlamento antes de ser aprobado por el Consejo de Ministros y posteriormente ejecutado en forma de gasto público.

LÍNEAS PRESUPUESTARIAS

Líneas de un programa o proyecto que representan el desglose de un presupuesto en función de su utilización y sus fuentes. Sirven para identificar las cantidades que se incluyen en los elementos clave del presupuesto (p. ej., personal, equipo, capacitación, contratos y misceláneas) según el objetivo, la duración y el costo estimado.

PROYECTO DE LEY DE PRESUPUESTO

El Gobierno presenta cada año el proyecto de presupuesto para el siguiente año. El proyecto de presupuesto contiene, en un solo documento, todos los ingresos y gastos del Gobierno. El Proyecto de Ley de Presupuesto indica la naturaleza, la

cantidad y el destino de los recursos y gastos del Gobierno sobre la base de un equilibrio económico y financiero. El Parlamento estudia el documento y posteriormente lo somete a votación.

LEY DE PRESUPUESTO INICIAL

Se trata de una ley ordinaria, pero que se aprueba mediante un procedimiento de votación especial que establece, durante un año dado (llamado año fiscal), la naturaleza, la cantidad y el destino de los recursos y gastos del Gobierno. El Parlamento debe someter esta ley a votación antes del inicio del año fiscal en cuestión.

TRANSPARENCIA PRESUPUESTARIA

Es la divulgación plena, oportuna y sistemática de toda la información presupuestaria pertinente. La transparencia es el grado de claridad respecto a los propósitos, la formulación y la implementación de las políticas que se aplican, y constituye un elemento esencial de una buena gobernanza.

LEY DE FINANZAS RECTIFICATIVA

Ley que enmienda la ley de finanzas original. Puede aprobarse más de una de estas leyes y su propósito es corregir las previsiones iniciales o cambiar de forma significativa la política fiscal durante al año fiscal (en función de las circunstancias económicas o del rumbo que quiera adoptar una nueva mayoría tras una transición política, por ejemplo).

CLASIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS

Método de clasificación de ingresos y gastos presupuestarios (ingresos y gastos) por categoría, tipo, función o

propósito. Se trata de una codificación numérica del contenido presupuestario..

PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

Proceso de planificación, implementación y monitoreo de presupuestos en que los ciudadanos cumplen un rol fundamental. Por lo tanto, se trata de un proceso de democracia participativa. El concepto de presupuesto participativo se origina en el ámbito local, donde se adoptó por primera vez para permitir a los ciudadanos asignar una porción del presupuesto de su autoridad local, generalmente a proyectos de inversión. Sin embargo, puede considerarse a nivel más amplio para dar a los ciudadanos un mayor control sobre los recursos públicos que se generan mediante la recaudación de impuestos.

PRESUPUESTO DE LOS CIUDADANOS

Presupuesto en que se describen los propósitos fundamentales de la Ley de Finanzas. Resume las cantidades clave incluidas en esta ley y los ciudadanos pueden utilizarlo para informarse sobre cómo se han desglosado los gastos para financiar los servicios públicos, y sobre los ingresos generados de las distintas fuentes. Este documento también permite a los ciudadanos monitorear los gastos públicos, saber cuáles son los niveles de déficit presupuestario y deudas públicas, y averiguar sobre los cambios en los indicadores macroeconómicos clave.

1.3 REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO LA PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA

Antes de iniciar un proceso de promoción presupuestaria, es importante, en primer lugar, investigar y ahondar en los conocimientos sobre las distintas áreas asociadas con la nutrición y el presupuesto nacional. Se trata, específicamente, de hablar con las personas indicadas en el momento indicado. Estos conocimientos ayudan a entender mejor el proceso de toma de decisiones relativas al presupuesto. Esta sección describe a grandes rasgos las áreas en las que es necesario concentrarse.

QUÉ ES EL MARCO INSTITUCIONAL Y POLÍTICO DEL FINANCIAMIENTO DE LA NUTRICIÓN

Para poder entender el nivel de compromiso de un país con la nutrición, en primer lugar, hay que revisar el plan estratégico del país (multisectorial), si es que existe. También es necesario estudiar las estrategias y planes nacionales de nutrición, además de los planes de salud y, posiblemente, planes de otros sectores que contribuyan a la nutrición. Estos documentos brindarán una idea del nivel de compromiso del Gobierno con la nutrición. Al llevar a cabo esta tarea, es importante considerar la importancia de un enfoque que fortalezca los sistemas, es decir, los sistemas de salud o sistemas de educación, con el fin de que puedan proporcionar una cobertura universal y a largo plazo para los servicios clave incluidos en los planes de promoción. Después de la etapa de planificación estratégica, es importante estimar los costos necesarios para implementar el plan.

ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN

El cálculo del costo de un plan nacional de nutrición debe reflejar las inversiones que se requieren para alcanzar los objetivos del plan, implementar las intervenciones planificadas y lograr los resultados deseados. El cálculo también debe reflejar los objetivos estratégicos, los compromisos nacionales y las contribuciones de cada sector, con una comparación entre las intervenciones previas y futuras, además de los recursos disponibles. La estimación se realiza mediante un proceso de consulta inclusivo, al que normalmente se invita a participar al Gobierno y los colaboradores técnicos y financieros.

Los planes deben servir como punto de referencia durante la implementación de las intervenciones. La estimación del costo varía en función de los objetivos establecidos en el plan. Los objetivos más ambiciosos requieren métodos de cálculo de los costos más detallados y a más largo plazo. Por lo tanto, los planes deben presupuestarse en más detalle (generalmente, a nivel subnacional).

Lo ideal es que la estimación de los costos para estos planes incluya los siguientes elementos:

- una definición suficientemente clara del sector de la población que necesita un mejor acceso a servicios de nutrición, principalmente mujeres y niñas y niños pequeños, así como un cálculo preciso del tamaño de la población y el ciclo durante el cual se utilizan los servicios;
- claridad en cuanto a los objetivos nacionales de nutrición, además de cálculos confiables y actualizados de la situación de referencia (inicial), de la cobertura actual y de las intervenciones planificadas;
- definición de las plataformas multisectoriales, canales de distribución y sistemas de monitoreo y de gestión del desempeño;
- cálculos confiables de los costos por unidad de implementación de las intervenciones y monitoreo para verificar que las intervenciones hayan sido implementadas y que quienes más las necesitaban se hayan beneficiado de ellas (incluidos detalles de los supuestos y los métodos de cálculo de los costos subyacentes);
- los costos debidamente justificados de la gestión de acciones conjuntas de las diversas partes interesadas, incluidos aspectos como coordinación, planificación multisectorial, establecimiento del total de los costos, comunicación y promoción, desarrollo de capacidades de los sistemas e información administrativa;
- los costos de las actuales actividades de nutrición, incluidos los costos de recursos humanos y gastos fijos, representados como contribuciones para mejorar los planes de acción con el fin de conseguir mejores resultados.

El análisis del presupuesto proporcionará, por lo tanto, un cálculo de la proporción del presupuesto y gastos asignados a los programas de nutrición.

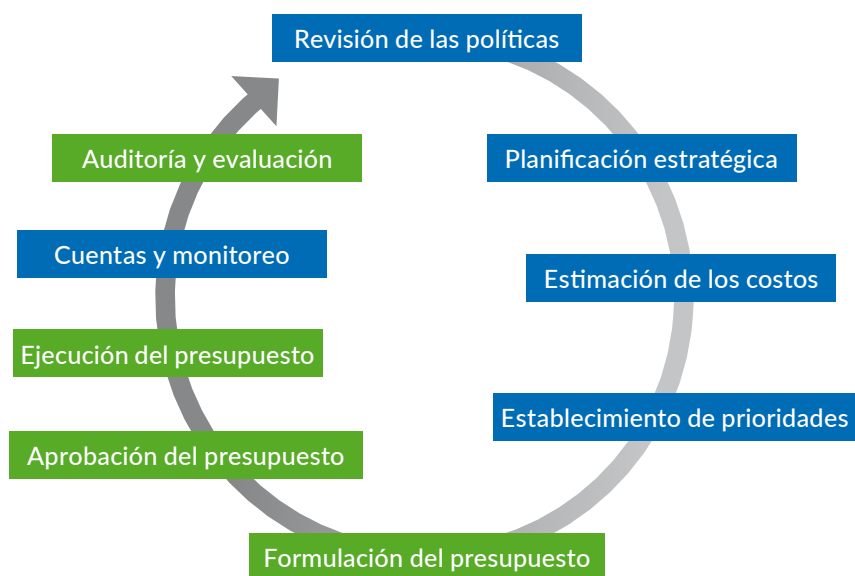
La estimación de los costos del plan debe compararse con los presupuestos que ha asignado el Gobierno, con el fin de averiguar si los gastos son demasiado bajos o si la implementación del plan no es adecuada. Es necesario determinar si los presupuestos del Gobierno responden a las prioridades establecidas en los planes. La identificación de las lagunas en la implementación del plan normalmente resulta útil para destacar la importancia de alinear el plan con las líneas presupuestarias del país.

QUÉ ES EL CICLO PRESUPUESTARIO

El ciclo presupuestario (ver Fig. 1.3) es un proceso que dura generalmente un año y en el que participan:

- el Ministerio de Finanzas como organismo coordinador, además de otros ministerios involucrados en la implementación (como los Ministerios de Salud, Agricultura, Educación, Seguridad Social, etc.) y
- el Consejo de Ministros (el Gabinete) y el Parlamento como cuerpo legislativo

FIGURA 1.3: EL CICLO PRESUPUESTARIO



Antes de preparar el presupuesto, el Gobierno lleva a cabo una revisión de las políticas, elabora una planificación estratégica, estima los costos y establece las prioridades.

ETAPAS CLAVE DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO

FORMULACIÓN

El presupuesto lo formula el ejecutivo. En primer lugar, lo prepara el Ministerio de Finanzas, normalmente a través de la oficina de presupuestos. La formulación se basa en las previsiones nacionales de crecimiento económico, inflación y cambios demográficos, además de las prioridades en términos de las políticas de la administración (como el aumento o la reducción de los impuestos o el aumento de los gastos en programas prioritarios). La formulación del presupuesto permite al Gobierno promulgar su política fiscal y priorizar las asignaciones presupuestarias.

APROBACIÓN

El Proyecto de Ley de Presupuesto se presenta y aprueba en el Consejo de Ministros (el Gabinete) antes de ser analizado en el Parlamento (por la Asamblea Nacional y, si existe, el Senado). En primer lugar, el Comité de Presupuestos y Finanzas de la Asamblea Nacional y el Senado revisan el texto. Posteriormente, el Proyecto de Ley de Presupuesto se debate y aprueba (generalmente tras los cambios hechos por medio de enmiendas) y suele entrar en vigor el 1 de enero del siguiente año. Durante esta etapa, a veces se realizan audiencias públicas y se pone a disposición información a la que puede acceder el público general.

EJECUCIÓN

Cuando se implementa el presupuesto, se gastan los fondos y los gastos se monitorean para asegurar que correspondan a las asignaciones planificadas (con mucha frecuencia, las asignaciones de fondos son ignoradas). La implementación involucra a ministerios, departamentos e instituciones, e incluso entidades no gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.

AUDITORÍA

Una auditoría independiente debe llevarla a cabo un auditor general, el Tribunal de Cuentas o Cámara de Cuentas, o cualquier otro organismo con competencia para verificar que el presupuesto se haya implementado de forma eficaz y que se ajuste a las asignaciones planificadas. Además, el Parlamento también participa porque publica y examina el informe de auditoría.

QUÉ ES EL CALENDARIO PRESUPUESTARIO

Saber cuándo se lleva a cabo la formulación del presupuesto es crucial con el fin de poder influenciar los debates sobre el presupuesto para el siguiente año en el Parlamento. Estos debates se celebran normalmente entre **septiembre y noviembre**, pero esto depende de cada país. Las fechas clave para la promoción presupuestaria son las siguientes:

- La publicación del primer proyecto de presupuesto, que debe consultarse para preparar una estrategia de promoción.
- Reuniones ministeriales e interministeriales para consultar las correspondientes actas.
- La fecha límite para someter a discusión enmiendas al presupuesto tras consultar las reglas para presentar enmiendas.

CUADRO 1.3: OBTENER UNA BUENA NOCIÓN DEL CALENDARIO PRESUPUESTARIO PARA LOGRAR UN MAYOR IMPACTO



Para saber cuándo y cómo influenciar a los responsables de la toma de decisiones, es necesario:

- Conocer la fecha en que se publicará el primer proyecto de presupuesto para poder preparar una estrategia de promoción.
- Conocer las fechas de las reuniones ministeriales e interministeriales para acceder a los informes oficiales sobre dichas reuniones.
- Conocer la fecha límite para someter a discusión las correspondientes enmiendas.

CAPACITACIÓN ESPECÍFICA PARA LAS PARTES INTERESADAS

Para preparar la promoción presupuestaria, es necesario contar con conocimientos técnicos sobre ciertos conceptos. Por lo tanto, antes de iniciar una campaña de promoción presupuestaria, es esencial recibir capacitación en promoción presupuestaria. La capacitación debe dirigirse a los miembros de la sociedad civil que llevarán a cabo la promoción y a los colaboradores estratégicos (como periodistas, por ejemplo) involucrados en el proceso de promoción. Además, debe realizarla un equipo multidisciplinario con un buen conocimiento sobre la estructura presupuestaria del país y los procesos presupuestarios y de promoción.

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) DE LA ESTRUCTURA

El análisis FODA, también denominado «análisis estratégico», es una herramienta utilizada para evaluar los factores internos y externos que pueden apoyar, u obstaculizar, los esfuerzos de promoción presupuestaria para la nutrición. Este ejercicio consiste en identificar las **fortalezas**, **oportunidades**, **debilidades** y **amenazas** (FODA) asociadas con la campaña de promoción (ver Cuadro 1.4).

El análisis FODA es una fase de diagnóstico estratégico que se utiliza para elaborar una estrategia de promoción de la nutrición sobre la base del análisis del presupuesto¹. De acuerdo con las amenazas y oportunidades que se identifiquen, además de las debilidades y fortalezas, «es posible seleccionar las tácticas de promoción más adecuadas»²; por ejemplo, cabildeo en persona, trabajo conjunto con colaboradores, contacto con los medios de comunicación, etc.

- **Las fortalezas** son factores internos que pueden ser especialmente importantes para la promoción presupuestaria, como recursos humanos, físicos o financieros, el acceso a las autoridades pertinentes, la facilidad de acceso a los medios de comunicación o la legitimidad para llevar a cabo la promoción.
- **Las debilidades** son factores internos que pueden hacer que los esfuerzos de promoción presupuestaria resulten menos eficaces. Por ejemplo, podría tratarse de una falta de capacidad física y/o financiera para llevar a cabo la promoción presupuestaria debidamente, o una falta de comunicación o contacto con los recursos humanos adecuados.

1 - Unicef, *Advocacy toolkit: A guide to influencing decisions that improve children's lives* [Conjunto de herramientas para la promoción: guía para influenciar las decisiones dirigidas a mejorar las vidas de los niños y las niñas], 2010. Disponible en: https://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf

2 - EU Alliance for Investing in Children, *Advocacy toolkit* [Conjunto de herramientas para la promoción], 2014. Disponible en: http://www.alliance4investinginchildren.eu/wp-content/uploads/2015/03/TOOLKIT_br.pdf

- Las **oportunidades** son, en general, factores externos, como ciertos elementos de la sociedad, que pueden ayudar a la promoción. Para el proceso de promoción, es crucial elaborar un calendario de oportunidades y actualizarlo de forma periódica. De esta manera, el compromiso que un país haya asumido, durante una cumbre de alto nivel, de mejorar sus programas de nutrición puede, por ejemplo, representar una oportunidad de ejercer presión para el aumento del presupuesto asignado a la nutrición.
- Las **amenazas** son factores externos que no pueden controlarse directamente y que pueden tener un efecto negativo en la promoción presupuestaria que se esté realizando, y que a veces pueden poner en peligro el logro del objetivo fijado. Por ejemplo, podría tratarse de la retirada de los colaboradores, un cambio en el Gobierno, un clima social hostil o una crisis nacional. Otro factor que puede tener un impacto negativo en la estrategia de promoción presupuestaria es la falta de transparencia con relación al presupuesto.

CUADRO 1.4: EJEMPLO DE UN ANÁLISIS FODA LLEVADO A CABO POR LA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL SUN SENEGAL DURANTE UNA CAPACITACIÓN EN MONITOREO PRESUPUESTARIO

FORTALEZAS

- Experiencia de ciertos miembros de la plataforma en el ámbito de la promoción y el monitoreo presupuestario.
- Existencia de un marco multilateral global, dinámico y funcional.
- Conocimientos especializados en el campo de la nutrición.
- Existencia de una estrategia de promoción.
- Apoyo y reconocimiento de colaboradores financieros y técnicos y organismos gubernamentales.

DEBILIDADES

- Escasos recursos financieros.
- Escasos conocimientos especializados en promoción presupuestaria para la nutrición.
- Escasa implicación por parte de los políticos y el personal directivo de finanzas públicas con los textos y documentos orientativos.
- Escasa interacción con los sectores relacionados con la nutrición y con el Ministerio de Finanzas.

OPORTUNIDADES

- Implementación del marco de gestión armonizado para las finanzas públicas.
- Existencia de un documento de políticas de desarrollo de la nutrición.
- Existencia de puntos focales de la nutrición en diferentes sectores.
- Existencia de un marco multilateral de monitoreo del presupuesto.
- Proceso para elaborar el plan estratégico multisectorial de nutrición.
- Existencia de personas que podrían destinarse al Parlamento.
- Existencia de una plataforma de donantes del sector de la nutrición.
- Membresía de Senegal del Movimiento SUN, movimiento de carácter mundial.

AMENAZAS

- Dependencia de los recursos externos.
- Rotación de funcionarios públicos (responsables de la toma de decisiones, etc.).
- Falta de transparencia de los presupuestos de los ministerios relacionados con la nutrición.

1.4 QUÉ ES PROCESO PRESUPUESTARIO

El proceso presupuestario se centra en los eventos, las actividades y las tareas pertinentes al ciclo presupuestario que determina las previsiones de recursos y gastos necesarios para alcanzar los objetivos gubernamentales en el curso de un año. El ciclo presupuestario es un proceso de cuatro etapas: formulación, aprobación, ejecución y auditoría.

En la zona de la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (UEMOA, por sus siglas en francés), se implementó la *Directriz de la Ley de Finanzas N° 6/2009/CM/UEMOA del 26 de junio de 2009* en los países de la UEMOA a través de la aprobación de la Ley Orgánica sobre Leyes de Finanzas (OLFA, por sus siglas en francés). Esta ley estipula las reglas con relación al contenido, elaboración, presentación, aprobación, ejecución y auditoría del presupuesto y también se conoce como la Ley de Finanzas.

EL CALENDARIO PRESUPUESTARIO E INSTITUCIONES INVOLUCRADAS

El calendario presupuestario abarca el año completo y se establece por decreto (ver Fig. 1.4). Comienza un año antes de la implementación del presupuesto y en la zona de la UEMOA normalmente consiste en:

1 FEBRERO A MARZO

Los departamentos pertinentes del Ministerio de Finanzas comienzan las actividades para preparar el presupuesto. El Departamento de Previsión Económica e Investigación del Ministerio de Economía y Finanzas elabora el marco macroeconómico. Posteriormente, el marco se envía al Departamento de Presupuestos y al Departamento de Cooperación Económica y Financiera.

2 ABRIL

Se acuerdan las asignaciones indicativas específicas para cada sector. El Ministerio de Finanzas distribuye la circular que estipula los detalles prácticos de la preparación del presupuesto y el calendario de las reuniones sobre el presupuesto. Este ministerio redacta la carta sobre el marco presupuestario y envía estos diversos documentos a los ministerios que realizan los gastos, junto con el marco macroeconómico. Las asignaciones presupuestarias se establecen con claridad. Después de esta etapa, se celebran reuniones sobre el presupuesto entre el Ministerio de Finanzas y las instituciones y ministerios que realizan los gastos. Durante estas reuniones, se revisan de forma conjunta los informes de desempeño del año N-1, el proyecto del presupuesto y su estrategia subyacente para los distintos sectores. Se aprueban las nuevas evaluaciones del presupuesto y se emite una notificación sobre las nuevas medidas en función del título.

3 JUNIO

Se celebra el Debate de Orientación Presupuestaria y se finalizan las proyecciones de ingresos. El debate lo organizan el ministro de Finanzas y el Parlamento antes del 30 de junio de cada año y se basa en directrices económicas y sociales clave, directrices sobre políticas presupuestarias, etc.

4 JULIO A SEPTIEMBRE

El proyecto de presupuesto se aprueba en el Consejo de Ministros en la segunda quincena de septiembre y se somete a discusión en la asamblea, junto con el proyecto de evaluación del desempeño anual. Esto se realiza a más tardar el primer día de la sesión ordinaria.

5 OCTUBRE A DICIEMBRE

Se aprueba el presupuesto tras ser revisado en el comité y en sesión plenaria. Se promulga la Ley de Finanzas inicial y se publica a más tardar el 31 de diciembre.

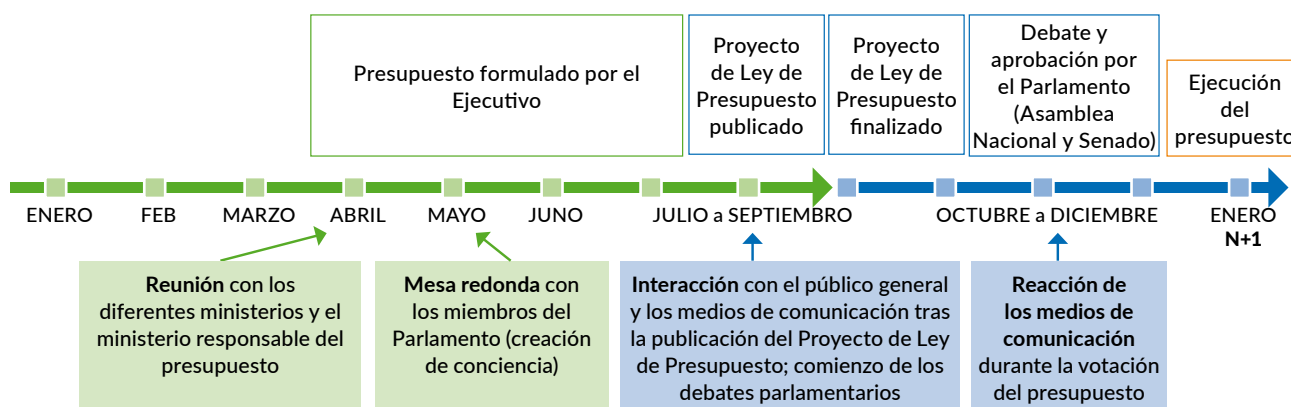
6 ENERO AÑO (N)

Esta es la fase de ejecución del presupuesto, con la elaboración de la tabla mensual, trimestral y anual de transacciones financieras, informes trimestrales y la Ley de Finanzas Rectificativa cada vez que se enmienda la ley original.

7 ENERO AÑO (N+1)

Una vez que el presupuesto se ha implementado, el proceso de ejecución del presupuesto comienza en enero del año siguiente. El Tribunal de Auditores emite un informe de auditoría y un proyecto de ley de reglamento. Se trata de una declaración definitiva sobre la gestión financiera anual y es la piedra angular del control parlamentario de la implementación del presupuesto por parte del Ejecutivo.

FIGURA 1.4: UN CALENDARIO PRESUPUESTARIO



Las actividades de promoción que pueden llevarse a cabo en cada etapa del calendario se describen en la Sección 3.3 del próximo capítulo.

CLASIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS

DEFINICIÓN DE CLASIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS

La clasificación de presupuestos es un método de clasificación de ingresos y gastos presupuestarios (ingresos y gastos) por categoría, tipo, función o propósito. Se trata de una codificación numérica del contenido presupuestario.

La clasificación es dinámica y puede modificarse y mejorarse no solo en función de las lecciones aprendidas sobre la práctica presupuestaria, sino también de los cambios del sistema administrativo, la legislación fiscal, etc. Además, se establece en la Ley Orgánica sobre Leyes de Finanzas y por medio de un decreto presidencial.

(1) como apéndice. Senegal: Decreto N° 2012- 673 del 4 julio de 2012 – Burkina Faso: 2016 -600/PRES/PM/MINEFID del 8 de julio de 2016.

PROPÓSITO DE LA CLASIFICACIÓN

La clasificación de presupuestos es, en esencia, la codificación de los ingresos y los gastos. El propósito de este ejercicio es:

- Asegurar que los componentes del presupuesto estén claramente identificados.
- Facilitar la comprensión del presupuesto por parte de las personas involucradas y los usuarios.
- Asegurar que el presupuesto se haya preparado adecuadamente, con el fin de que pueda hacerse un seguimiento de las transacciones presupuestarias y que estas sean transparentes, y que las cuentas puedan presentarse de forma sencilla.
- Facilitar la obtención y utilización de las estadísticas presupuestarias.
- Brindar un análisis del presupuesto variado y detallado.

CONTENIDO DE LA CLASIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS

El contenido de la clasificación de presupuestos varía dependiendo de si se trata de ingresos o de gastos.

CODIFICACIÓN DE INGRESOS	CODIFICACION DES DÉPENSES
<ul style="list-style-type: none"> - Título: un dígito (0) para todos los ingresos generales del presupuesto. - Artículo: 2 dígitos. Categoría de ingresos. - Párrafo: 11 dígito. Especifica la naturaleza económica de los ingresos dentro de cada categoría. - Línea: 1 dígito. Define en mayor detalle la naturaleza económica de los ingresos. - Categoría: 2 dígitos para cada tipo de ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sección: 2 dígitos. Identifica el ministerio o institución. - Título: 1 dígito. Indica la naturaleza del gasto; por ejemplo, «Título 2» para los gastos de personal. - Capítulo: 11 dígitos. Indica el código funcional y el código administrativo. - Artículo: 2 dígitos. Identifica la naturaleza económica del gasto y se refiere al principal plan de cuentas del Gobierno. - Párrafo: 1 dígito. Especifica la naturaleza económica del gasto que se establece en el artículo. - Línea: 1 dígito. Define en mayor detalle la naturaleza económica del gasto.

La clasificación en función del tipo de gasto se obtiene por medio de una combinación del título, el artículo, el párrafo y la línea. *Ejemplo: 3 62 1 1 (Título 3 = gasto de operación, Artículo 62 = compra de bienes y servicios, Párrafo 1 = suministros, Línea 1 = artículos de oficina).*

También existe una clasificación en función del propósito. Esta clasificación se obtiene por medio de una combinación de la sección y el capítulo, de modo que contiene 13 dígitos.

2

ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA

- 2.1 EN QUÉ CONSISTE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA EFECTIVA
- 2.2 ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN
- 2.3 FORMULACIÓN
- 2.4 IMPLEMENTACIÓN
- 2.5 MONITOREO Y EVALUACIÓN



© Raphaël de Bengy - Acción contra el Hambre - Burkina Faso



EN ESTE CAPÍTULO SE INCLUYEN LOS SIGUIENTES TEMAS

- **ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**
- **DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS, MENSAJES, DESTINATARIOS, SIMPATIZANTES, ACTIVIDADES Y TÁCTICAS DE LA PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA**
- **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA**
- **MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA**

2.1 EN QUÉ CONSISTE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA EFICAZ

Al elaborar una estrategia de promoción presupuestaria, es importante adoptar un enfoque riguroso y profesional que combine acciones clave de manera inteligente para lograr los cambios esperados. Esto asegura que los planes «*sean exhaustivos, se entiendan fácilmente y cuenten con suficientes recursos antes de iniciar las tareas de promoción sobre un tema específico*» (Acción contra el Hambre, 2012, Conjunto de Herramientas, pág. 11,). Este documento puede consistir solo en objetivos presupuestarios o puede insertarse en una estrategia más amplia que aborde otros temas.

No obstante, el proceso de elaboración de una estrategia de promoción no varía según cada tema objetivo de la promoción. Existen cuatro fases clave: **elaboración, formulación, implementación y monitoreo y evaluación** (ver Fig. 2.1). Por lo tanto, al definir una estrategia de promoción presupuestaria, debe cumplirse con cada una de estas etapas.

En la fase de elaboración, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de la situación para identificar adecuadamente el problema, sus causas y sus consecuencias. En la fase de formulación, se definen los objetivos de promoción, se llega a un consenso respecto a los destinatarios y simpatizantes, se identifican las acciones, se definen los mensajes y se acuerdan las tácticas de promoción y previsiones presupuestarias. En la fase de la implementación, se elabora el material de promoción y se ponen en marcha las actividades. En la fase de monitoreo y evaluación, se monitorean las actividades y se evalúan los resultados logrados. Luego, pueden proponerse medidas correctivas para lograr los cambios deseados. En la Figura 2.1 se resume este proceso.

FIGURA 2.1: LAS FASES DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN



2.2 ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

La necesidad de elaborar una estrategia de promoción suele surgir como consecuencia de un problema que afecta a un grupo de beneficiarios. Para resolver este problema, una autoridad política, económica o legal debe tomar una decisión. Estos problemas pueden surgir tras la creación de una nueva política o ley, después de que esta ha sido implementada o, por el contrario, debido a la falta de directrices o documentos de políticas o leyes. Algunos autores consideran que los problemas objeto de promoción pueden surgir sobre el terreno en forma de demanda por parte de una comunidad u organización colaboradora. Los problemas pueden identificarse mientras una organización se encuentra en proceso de implementar sus actividades. También pueden ser el resultado de procesos políticos y el deseo de minimizar el impacto de estos procesos en las comunidades. Finalmente, pueden ser las consecuencias de una crisis (política, alimentaria, etc.).

Por lo tanto, el análisis debe identificar adecuadamente el problema, así como sus causas y consecuencias, y determinar las soluciones que pueden abordarlo. El elemento del presupuesto debe identificarse claramente como problema, de modo que puedan proponerse las soluciones para abordarlo y llevar a cabo las acciones durante el proceso de promoción.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y EL PROBLEMA

En cualquier enfoque de promoción, el análisis del contexto permite la comprensión del entorno de trabajo, identifica los obstáculos potenciales y ayuda a brindar una respuesta al cambio que se prevé.

En este proceso, es importante trabajar sobre la base de pruebas sólidas y recientes (estudios, encuestas nacionales, estadísticas oficiales, etc.). También es crucial hablar con personas con perfiles complementarios para verificar que se haya identificado debidamente el pleno alcance del problema. Además, los equipos deben averiguar si hay otros actores que ya están trabajando en análisis de presupuestos para la salud o la nutrición, así como en análisis de presupuestos relacionados con otros campos. De esta manera, se evita la duplicación de esfuerzos y se identifican los actores que podrían formar parte de una coalición de promoción presupuestaria. En el caso de los países miembros del Movimiento SUN, es importante averiguar si existe una alianza de la sociedad civil de SUN y si esta alianza ya está trabajando en el ámbito que nos ocupa.

Existen varias herramientas que pueden utilizarse para realizar un análisis en profundidad del problema, entre los cuales recomendamos dos de ellas: el árbol de problemas y el marco de análisis basado en los seis pilares del sistema de salud. Estas herramientas ayudan a identificar los diversos problemas existentes, incluidos aquellos relacionados con el financiamiento de la nutrición.

EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

En el árbol de problemas (ver Fig. 2.2), las causas del problema se encuentran en la base. El método más fácil y más exhaustivo de identificar las posibles causas es hacer **la pregunta «pero por qué»** para cada causa que se identifique. El tronco representa el problema, y las hojas, los efectos. Esta serie de preguntas ayuda a identificar el alcance del problema de malnutrición que existe en el país. Las respuestas a estas preguntas serán útiles cuando llegue el momento de redactar la justificación de la promoción presupuestaria.

A continuación, ofrecemos un ejemplo que ilustra parte de un árbol de problemas realizado en Burkina Faso como parte de un análisis sobre las principales causas de la malnutrición en una zona a 200 km de la capital. Este árbol (ver Figura 2.2) destaca varios problemas de financiamiento de la nutrición. Sin embargo, los datos del análisis ayudaron al equipo a llevar a cabo una promoción descentralizada en base a una asignación presupuestaria dirigida a intervenciones de alto impacto que resolvería el problema de malnutrición en la zona.

EL ÁRBOL DE SOLUCIONES

Una vez completado el árbol de problemas, es necesario crear un árbol de soluciones para decidir qué actividades podrían resolver el problema que se ha identificado (Fig. 2.3). Como parte de la promoción presupuestaria en este ámbito específico, el contenido del árbol de problemas y del árbol de soluciones ha servido para ejercer influencia en el marco del financiamiento presupuestario con un énfasis en intervenciones de alto impacto.

FIGURA 2.2: EJEMPLO DE UN ÁRBOL DE PROBLEMAS

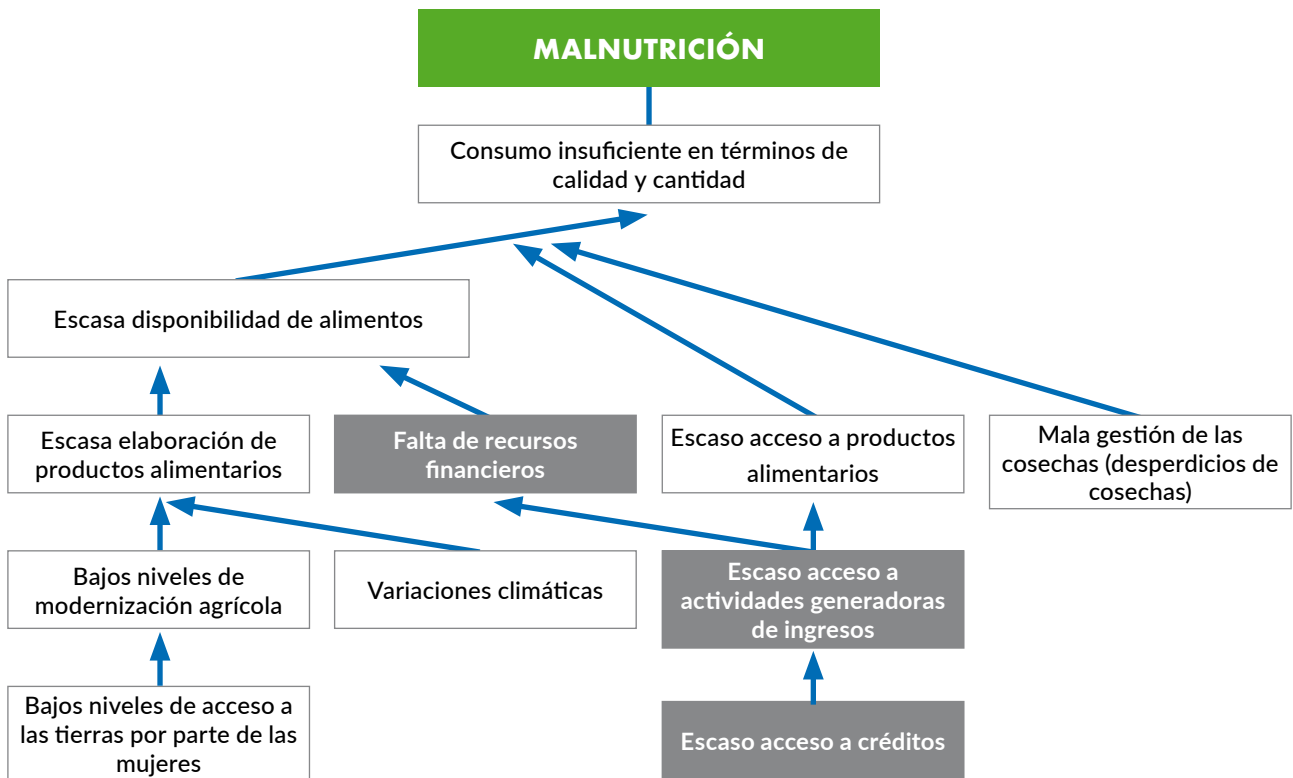
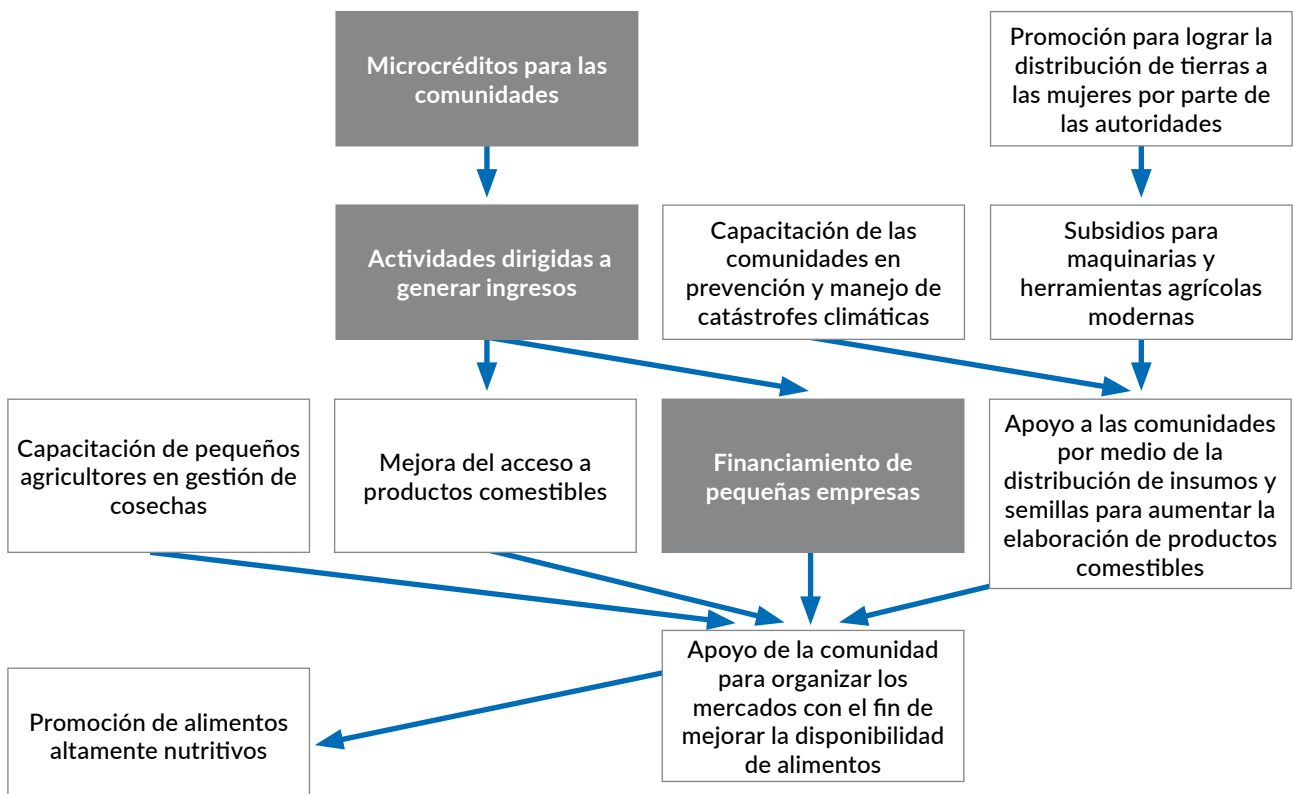


FIGURA 2.3: EJEMPLO DE UN ÁRBOL DE SOLUCIONES



MARCO DE ANÁLISIS BASADO EN LOS SEIS PILARES DEL SISTEMA DE SALUD

En el caso de un problema de presupuesto relacionado con el sistema de salud, puede realizarse un análisis basado en los seis pilares clave: gobernanza y marco de políticas, financiamiento, recursos humanos, suministro, servicios de atención y sistema de información.

Este método, denominado marco de análisis (Tabla 2.1), representa un aspecto específico del problema del financiamiento que influye en la promoción presupuestaria. Al analizar los demás pilares, es crucial establecer los vínculos con los problemas presupuestarios. Por ejemplo, en términos de recursos humanos, si se identifica la necesidad de personal adicional debidamente calificado y capacitado, pueden revisarse los actuales planes de financiamiento para verificar si se han recibido suficientes fondos para responder a esta necesidad.

TABLA 2.1: MARCO DE ANÁLISIS DEL SISTEMA DE SALUD

Pilar	OBSTÁCULOS POTENCIALES	PROMOCIÓN O POLÍTICAS QUE OFRECEN SOLUCIONES (EJEMPLOS QUE INCLUYEN TRABAJOS TÉCNICOS)
GOBERNANZA Y MARCO DE POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Planes de políticas inexistentes o desactualizados, deficientes o no implementados Escasa capacidad institucional y falta de coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> Pida al Gobierno que formule políticas o planes, o que revise sus políticas y planes existentes Solicite la creación de un organismo de coordinación inclusivo y flexible Pida al Gobierno que encuentre soluciones a largo plazo para financiar el organismo de coordinación
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> Requisitos de financiamiento sin cuantificar Falta de presupuesto nacional e internacional asignado a la salud y la nutrición 	<ul style="list-style-type: none"> Solicite o realice una evaluación de las necesidades y los costos de la política nacional de nutrición Solicite al Ministerio de Salud la creación de una línea presupuestaria para la nutrición o exija mayor transparencia en términos de la manera en que se gestiona el financiamiento de la nutrición
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad y distribución o necesidades geográficas Calidad: insuficiente capacitación y escasos conocimientos, mala reputación 	<ul style="list-style-type: none"> Solicite una revisión de la política de recursos humanos del sector de la salud Solicite la creación de nuevos organismos de capacitación para trabajadores de la salud, y la revisión del plan de estudios de capacitación de trabajadores de la salud con el fin de que incluya la nutrición Solicite el desarrollo de planes de financiamiento para estos organismos de capacitación
SUMINISTRO	<ul style="list-style-type: none"> Escasa disponibilidad de medicamentos, falta de ciertos medicamentos o productos incluidos en la lista de artículos esenciales o en el sistema nacional de distribución Presupuesto de compras y distribución insuficiente, falta de información sobre los niveles de existencias, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambie la categoría del producto y/o inclúyalo en el sistema nacional de distribución Solicite la creación de una línea presupuestaria para un producto esencial
SERVICIOS DE ATENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Escasa cobertura y falta de acceso 	<ul style="list-style-type: none"> Pida al Gobierno que adopte una política de atención de la salud primaria gratuita Pida al Gobierno que garantice el financiamiento a largo plazo de esta política de atención de la salud gratuita
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y recopilación de datos deficientes Información sobre nutrición no integrada en la planificación a nivel de distrito 	<ul style="list-style-type: none"> Solicite una reforma del sistema nacional de información de salud Averigüe si los recursos existentes son suficientes para realizar una reforma del sistema de información de salud

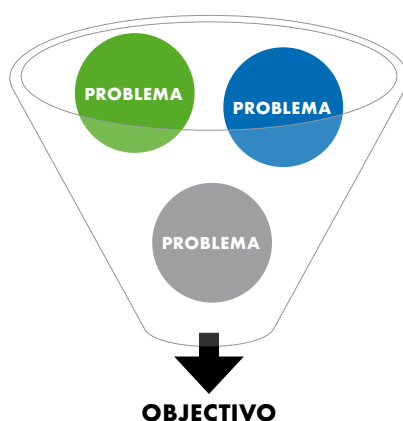
2.3 FORMULACIÓN

En esta etapa se comienza a redactar la estrategia de promoción y los elementos clave incluyen la fijación de objetivos (Fig. 2.4), la identificación de los destinatarios y simpatizantes, la selección de tácticas y actividades y establecimiento de un presupuesto, y la formulación de mensajes clave. En las siguientes páginas se describen estos elementos.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS DE CAMBIO SMART

Al igual que cualquier proyecto o estrategia, los objetivos de promoción presupuestaria deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos). No hay que olvidar que el aspecto central de los esfuerzos de promoción no son los cambios previstos en las políticas, sino el impacto directo en las condiciones de vida de las comunidades y las poblaciones que se están defendiendo.

FIGURA 2.4: EJEMPLO DEL PROCESO DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS



En un objetivo de promoción suelen incluirse los siguientes aspectos: el cambio previsto, la fecha en que se espera que se produzca este cambio y quién deberá iniciarlo. Deben hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué? ¿Qué cambios se prevén?
- ¿Cómo? ¿Qué soluciones se proponen?
- ¿Quiénes? ¿Quiénes pueden efectuar el cambio?
- ¿Cuándo? ¿Cuáles son los plazos?

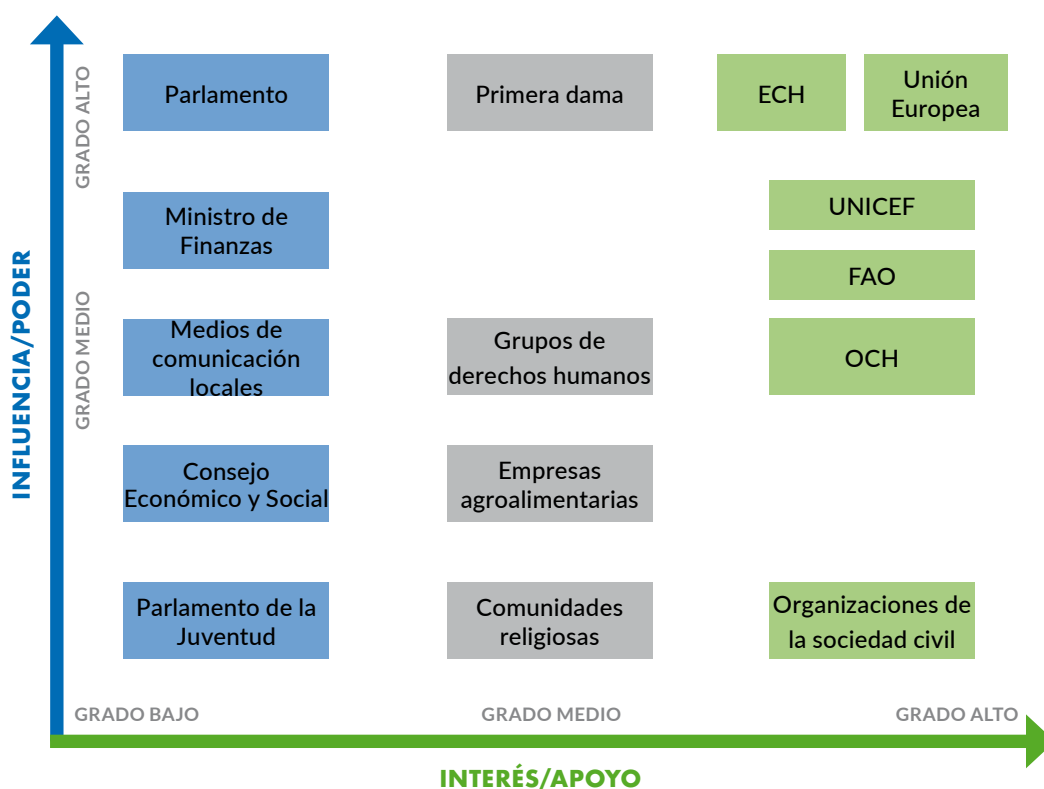
EJEMPLO DE OBJETIVOS DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA

- 1 *Que el plan de desarrollo de salud preparado en octubre de 2018 por el Ministerio de Salud incluya un programa y un presupuesto específicos para la nutrición.*
- 2 *Que entre ahora y 2020, el Ministerio de Finanzas asigne el 15 por ciento del presupuesto nacional al sector de la salud, en línea con los compromisos asumidos en Abuja.*

IDENTIFICACIÓN DE LOS DESTINATARIOS Y SIMPATIZANTES ESTRATÉGICOS

Al iniciar esta etapa, es importante comenzar con el análisis de todas las partes interesadas involucradas en el problema que se está abordando. De esta manera, será más fácil determinar quiénes son los actores clave, sus actitudes frente al problema, su motivación y su poder de influencia para lograr los cambios previstos. Pueden utilizarse varias matrices para representar gráficamente el poder. El ejemplo que se incluye en esta sección corresponde a una de las versiones más sencillas (Fig. 2.5).

FIGURA 2.5: EJEMPLO DE UN ANÁLISIS DE PODER DE LAS PARTES INTERESADAS



Cuando se ha llevado a cabo este análisis, aquellas personas con un bajo grado de poder de decisión y escaso nivel de compromiso con la causa por la que se está abogando no son de interés. A efectos prácticos, puede decidirse no llevar a cabo ninguna acción con relación a ellas. Por otro lado, aquellas personas con poder y con un grado medio o alto de interés deben ser incluidas como destinatarios o simpatizantes. Quienes están a favor del cambio, o aquellas personas con intereses comunes pueden ser simpatizantes y ayudar a planificar la estrategia de promoción.

Los destinatarios de la promoción son aquellas personas con poder para implementar cambios. Además de un destinatario principal, también deben identificarse destinatarios secundarios. Los destinatarios secundarios son personas con funciones cercanas al destinatario principal y que ejercen influencia sobre esta persona.

EJEMPLO

Si la meta es que el Ministerio de Finanzas asigne el 15 por ciento del presupuesto nacional al sector de la salud entre ahora y 2020, en línea con los compromisos asumidos en Abuya, el destinatario principal será el ministro de Finanzas. Los destinatarios secundarios podrían ser los asesores

técnicos del ministro de Finanzas, su secretario privado o el primer ministro, los diputados, colaboradores técnicos y financieros (donantes) y ministros de otros sectores o el responsable del departamento de nutrición.

Aproveche al máximo las redes informales para llegar a los destinatarios. Por ejemplo, podría hacerse contacto con la primera dama o la esposa del presidente de la Asamblea Nacional para intentar que el destinatario principal esté dispuesto a escuchar con más atención.

SELECCIÓN DE TÁCTICAS Y ACTIVIDADES Y FORMULACIÓN DE UN PRESUPUESTO

La promoción presupuestaria puede involucrar una amplia gama de tácticas y tipos de acciones. No obstante, estas tácticas son identificadas en base a un análisis del contexto y los objetivos que se persiguen. *¿Cómo puede lograrse que se tome la decisión para efectuar el cambio? ¿Debería adoptarse un enfoque cooperativo, persuasivo o agresivo?*

Cuando se eligen las tácticas, pueden identificarse las actividades más pertinentes que deberán llevarse a cabo, teniendo muy presente los riesgos potenciales que estas actividades pueden suponer. También debe prepararse un calendario de oportunidades para ejercer influencia, que deberá consultarse cuando se identifiquen las actividades.

Las tácticas pueden clasificarse en cuatro grupos: investigación y conocimientos especializados; comunicaciones y medios de comunicación; cabildeo e involucración del público (ver Fig. 2.6).

Para implementar estrategias de promoción no se requieren grandes presupuestos. La mayoría de las actividades requieren una contribución de tipo más bien intelectual. Por lo tanto, es importante no solo evaluar los costos de las diversas actividades, sino también evaluar el grado de apoyo que se requiere en términos de recursos humanos. No olvide que para afinar los detalles presupuestarios, puede solicitarse asesoría al personal directivo del área de finanzas de la organización involucrada en el proceso de promoción presupuestaria.

FIGURA 2.6: RELACIÓN ENTRE EL ESCASA SANEAMIENTO, AGUA E HIGIENE Y LA DESNUTRICIÓN INFANTIL

La promoción presupuestaria se llevó a cabo con el fin de conseguir que el Gobierno y las autoridades locales asignaran suficientes recursos financieros a la seguridad nutricional y alimentaria para cubrir por lo menos el 80 por ciento de las necesidades entre ahora y 2020.

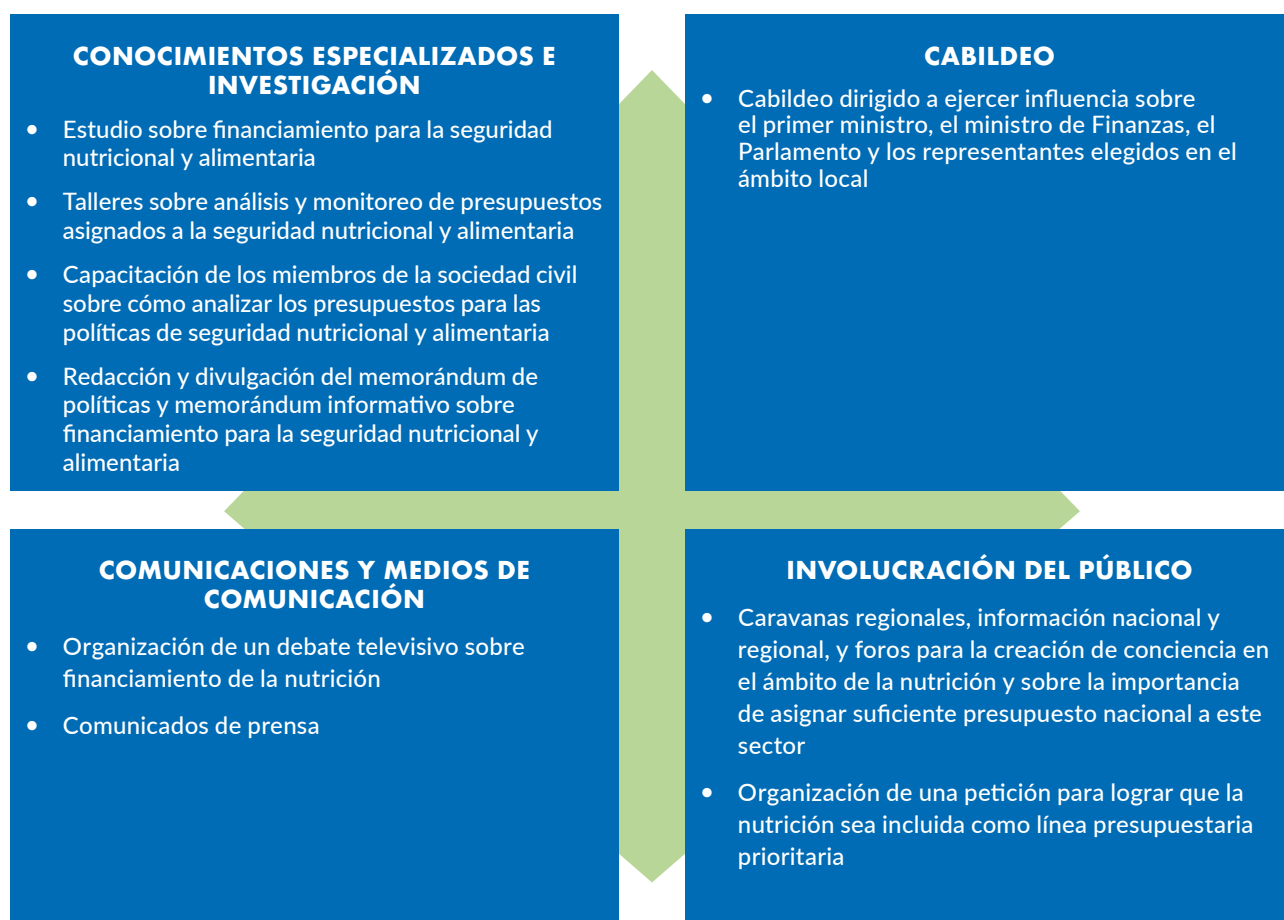


TABLA 2.2: EJEMPLO DE ACTIVIDADES QUE SE VINCULAN CON EL CALENDARIO PRESUPUESTARIO

El enfoque de promoción presupuestaria puede adaptarse para vincularlo con el calendario presupuestario que se describe en la sección 1.4. A continuación, presentamos algunas actividades de ejemplo que pueden llevarse a cabo cuando se formula, difunde, aprueba, ejecuta y audita el presupuesto.

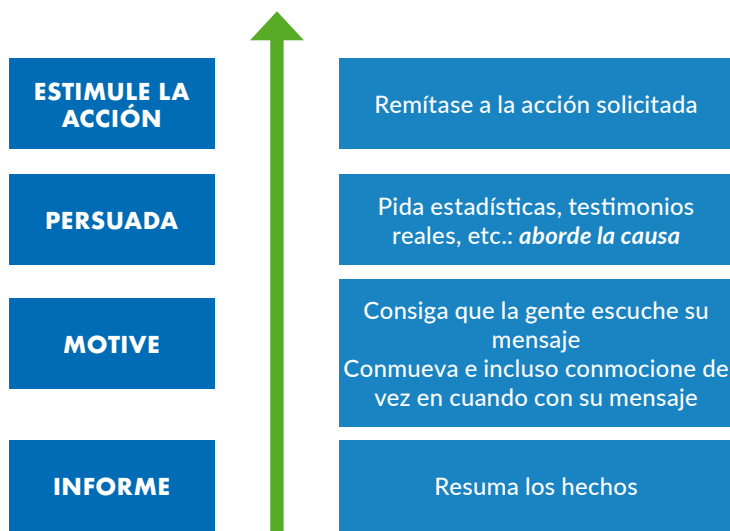
Fase presupuestaria	INVESTIGACIÓN/ CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS	COMUNICACIÓN	CABILDEO	INVOLUCRACIÓN DEL PÚBLICO
FORMULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Investigación y análisis del presupuesto para la nutrición. Documento de posición sobre la importancia de presupuestos específicos para la nutrición y propuesta presupuestaria sobre financiamiento innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> Artículo en la prensa para difundir las conclusiones del análisis presupuestario y la propuesta sobre financiamiento innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> Envío de información al Ministerio de Salud y al Ministerio de Agricultura sobre el presupuesto en cuestión, solicitando que durante los debates interministeriales se preste la debida atención a esta información. Mesa redonda con los parlamentarios para crear conciencia sobre la necesidad de innovar el financiamiento para la nutrición. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de defensores nacionales para ayudar a llevar a cabo la promoción.
APROBACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del documento del presupuesto de los ciudadanos por parte de especialistas en transparencia presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicado de prensa y artículos sobre el proceso presupuestario para crear conciencia en el público sobre el proceso continuo y destacar la importancia de incluir la nutrición en el presupuesto de salud. Artículo con testimonios de trabajadores de los distintos sectores sobre la importancia de aumentar la asignación de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cabildeo entre los parlamentarios con relación al Proyecto de Ley de Finanzas y el análisis de los fondos asignados a la nutrición. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de las redes sociales por parte de los ciudadanos con el fin de ejercer presión sobre el Gobierno y los parlamentarios. Diálogo directo entre los ciudadanos y los miembros del Parlamento para destacar el interés en los presupuestos sociales (de salud, nutrición, educación, etc.).
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un análisis de presupuestos públicos y un marco de monitoreo. Establecimiento de un grupo ciudadano para el análisis y el monitoreo del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Publicación de informes semanales del grupo ciudadano para el análisis y el monitoreo del presupuesto. 		
AUDITORÍA	<ul style="list-style-type: none"> Estudio sobre el impacto presupuestario en los beneficiarios. Recomendaciones relacionadas con la implementación presupuestaria. Auditoría ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> Difusión de las recomendaciones a través de la prensa. 		

FORMULACIÓN DE LOS MENSAJES DE PROMOCIÓN

No puede llevarse a cabo la promoción sin antes haber formulado los mensajes, ya que estos constituyen la piedra angular de cualquier trabajo de promoción. Para asegurar que sean entendidos, los mensajes deben ser sencillos y claros, y deben respaldarse con pruebas sólidas. Además, pueden incluir testimonios, deben ser persuasivos y atractivos (Fig. 2.7), y deben estar dirigidos específicamente al responsable de la toma de decisiones al que se destinan. Por ejemplo, tomemos el caso de una promoción presupuestaria cuyo propósito es agregar una línea presupuestaria. Los mensajes dirigidos al ministro de Finanzas deben diferenciarse de aquellos dirigidos al presidente de la Asamblea Nacional.

A continuación, ofrecemos algunos consejos sobre cómo redactar mensajes de promoción.

FIGURA 2.7: CONSEJOS PARA LA FORMULACIÓN DE MENSAJES



2.4 IMPLEMENTACIÓN

La implementación es la fase operativa de la estrategia de promoción. Se elabora el material y se envía a los destinatarios y colaboradores, y se celebran reuniones. Durante esta fase, es importante no perder de vista los acontecimientos políticos ocurridos en el ámbito nacional, además de cualquier decisión que tome el Gobierno. Luego, pueden ajustarse las actividades y los mensajes en consecuencia.

Al llevar a cabo la promoción presupuestaria, deben monitorearse los debates sobre la Ley de Finanzas, al igual que cualquier modificación que se proponga, y debe establecerse una comunicación periódica con los simpatizantes.

CUADRO 2.1: CÓMO CELEBRAR UNA REUNIÓN DE PROMOCIÓN EFICAZ

- ¿Por qué se reunirá con estas personas en este momento específico?
- ¿Con quién se reunirá? (Sus áreas de interés, sus preocupaciones, etc.)
- ¿Qué resultados espera conseguir? (Información, influenciar sus posiciones, ponerlos al tanto de las novedades, etc.)
- Si forma parte de un grupo, ¿qué temas serán planteados por quién? ¿De cuánto tiempo dispondrá?
- ¿Qué actividades planea realizar después de la reunión?
- ¿Ha preparado las respuestas a los temas de interés de las personas con las que se reunirá?
- Lea la prensa para averiguar si hay artículos relacionados con el tema de su promoción. Puede utilizar estos artículos al hablar con su destinatario.

2.5 MONITOREO Y EVALUACIÓN

El monitoreo y la evaluación constituyen elementos cruciales de todo plan de promoción. Los indicadores y las fuentes que pueden utilizarse para verificar los resultados de las actividades que se han realizado deben identificarse desde el principio. Luego, a medida que el plan avance, pueden capitalizarse los resultados logrados, y sugerirse cambios para concentrar los esfuerzos en la consecución de los objetivos de cambio.

Al igual que el monitoreo y la evaluación de otro tipo de proyectos, es importante saber desde el principio cuál es el rol de la promoción presupuestaria con relación a la teoría del cambio.

Esto ayudará a conceptualizar, y luego evaluar, la manera en que la promoción presupuestaria contribuye a la consecución de los objetivos de cambio a largo plazo. La promoción presupuestaria también debe ser considerada como parte del proyecto global que se está implementando y de los resultados logrados por este proyecto. Es necesario considerar la manera en que las actividades de promoción presupuestaria se vinculan con otras actividades, así como la manera en que los resultados logrados contribuyen a la consecución de los objetivos globales.

Evaluar los esfuerzos de promoción no es una tarea fácil debido, en gran parte, a que hay muchos actores que llevan a cabo iniciativas dirigidas a lograr el mismo objetivo (lo cual es, a la vez, una de sus fortalezas). Puede resultar muy complicado identificar quién hizo la mayor contribución para lograr el objetivo y en qué grado. Además, suele ser difícil encontrar la información necesaria para determinar quién ayudó a lograr el objetivo. Por ejemplo, si el ministro de Economía de Madagascar anuncia que aumentará en un 2 por ciento el presupuesto para la nutrición entre ahora y 2020, es difícil saber si este compromiso se logró gracias al trabajo de análisis presupuestario, seguido de los esfuerzos de promoción presupuestaria con el Gobierno y los parlamentarios. Es posible que el presidente del Banco Mundial, funcionarios de otros Gobiernos u organismos de la ONU hayan facilitado el proceso a través de reuniones bilaterales y, de este modo, hayan incentivado al Gobierno a anunciar este compromiso. Y, aún así, esta información no se dará a conocer porque algunas reuniones no son públicas. También es probable que se haya ejercido influencia sobre la primera dama o que esta haya ejercido su influencia, de modo que es difícil evaluar quién participó en qué. A pesar del hecho de que los esfuerzos de promoción presupuestaria no pueden evaluarse de forma exhaustiva por medio de indicadores de desempeño cuantitativos, la utilización de algunos de estos indicadores desde el principio puede ayudar a (1) servir como recordatorio del objetivo final de la promoción, (2) evaluar qué dio resultado, qué no dio resultado y cómo puede abordarse lo que no dio resultado y (3) establecer vínculos con los objetivos a largo plazo.

Más concretamente, y a modo de ejemplo, la promoción presupuestaria podría ser evaluada por medio de los siguientes indicadores de resultados finales:

- 1 El cambio en la cantidad de presupuesto asignado por el país (o X países en el caso de que la promoción se esté dirigiendo a varios países) a la nutrición durante los años T, T+1 y T+2. Este objetivo incluso puede dividirse entre las diversas intervenciones o asignaciones específicas de nutrición o sensibles a la nutrición para los sectores que contribuyen a la nutrición, como agua, saneamiento e higiene, salud y agricultura. Otro indicador podría ser la cantidad de presupuesto asignado a la nutrición como porcentaje del presupuesto total. Si bien este indicador dista mucho de ser perfecto, demuestra si el Gobierno aumentó su presupuesto mientras se llevaron a cabo las actividades de promoción.
- 2 El cambio de la ayuda humanitaria relacionada con la nutrición recibida por el país en cuestión. Si la ayuda humanitaria se convierte cada vez más en un sustituto del presupuesto nacional, la promoción deberá modificarse.
- 3 El número de compromisos gubernamentales asumidos con relación al financiamiento asignado a la nutrición o, en su defecto, compromisos respecto a políticas o programas relacionados con la nutrición.

Ejemplos de indicadores de resultados intermedios:

- 1 El número de análisis presupuestarios relacionados con la nutrición llevados a cabo por el Gobierno o que recibieron apoyo gubernamental, durante un período de cinco años. Otro indicador podría ser el número de veces en que el Gobierno ha entregado información sobre los presupuestos para la nutrición al Secretariado de SUN.
- 2 El número de preguntas formuladas por escrito o en persona sobre la asignación presupuestaria a la nutrición que han sido sometidas a discusión por parte de los parlamentarios. Otro indicador podría ser el número de enmiendas del presupuesto para la nutrición que se sometieron a discusión en los últimos X meses.
- 3 El número de artículos aparecidos en los medios de comunicación nacionales y locales sobre financiamiento de la nutrición en el país.
- 4 El número de reuniones con miembros del Gobierno o el personal de los ministerios pertinentes, como el Ministerio de Finanzas, conseguidas por la sociedad civil (incluida la plataforma de SUN) durante los últimos X meses.
- 5 El número de organizaciones de la sociedad civil que realizan promoción presupuestaria para la nutrición.

Lógicamente, las actividades de promoción no pueden lograr estos resultados por sí solas (especialmente los resultados finales). No obstante, estos indicadores podrían ayudar a determinar si las actividades se dirigieron adecuadamente, por ejemplo, a parlamentarios, donantes, medios de comunicación, el Gobierno, etc. También podrían indicar si la promoción debería dirigirse a otros sectores (por ejemplo, si un sector predomina sobre los demás).

Cada indicador de resultados intermedios y finales debe estar asociado con una o más actividades. De esta manera, también será posible comprobar de qué forma contribuye cada actividad a alcanzar el objetivo final. Por ejemplo, un aumento del número de artículos publicados por la prensa nacional y local sobre el presupuesto asignado a la nutrición y sobre los índices de desnutrición del país ayudará a influenciar a los responsables de la toma de decisiones políticas (como el Ministerio de Finanzas, el Gobierno o los parlamentarios). También demostrará el nivel de interés del público en este asunto y de su deseo de que se logren resultados en el marco de la lucha contra la desnutrición (que se conseguirán con recursos financieros o un presupuesto asignado o gastado de forma más eficaz).

Es importante identificar el punto de partida y el objetivo final. Por ejemplo, si el indicador de resultados es el aumento del presupuesto asignado a la nutrición, es necesario averiguar qué porcentaje se ha asignado hasta la fecha T (la fecha en que se iniciaron las actividades). También es fundamental medir los cambios entre ambas fechas.

Finalmente, al realizar promoción para lograr una mayor transparencia en términos de la gestión del financiamiento de la nutrición, además de monitorear los resultados que se han conseguido al final del trabajo de promoción, también es importante evaluar estos resultados. Esta evaluación documentada puede ayudar a reorientar las estrategias si el resultado alcanzado no ha sido satisfactorio.

Al evaluar las acciones de promoción, pueden examinarse varios aspectos. Por ejemplo, los resultados logrados, el impacto de los esfuerzos en las comunidades que se están defendiendo, la transmisión de mensajes y la elección de tácticas y acciones, los procesos de toma de decisión interna e incluso la calidad de las colaboraciones. Estas evaluaciones deben capitalizarse y compartirse con los equipos porque pueden ayudar al desarrollo de futuras actividades de promoción.

3

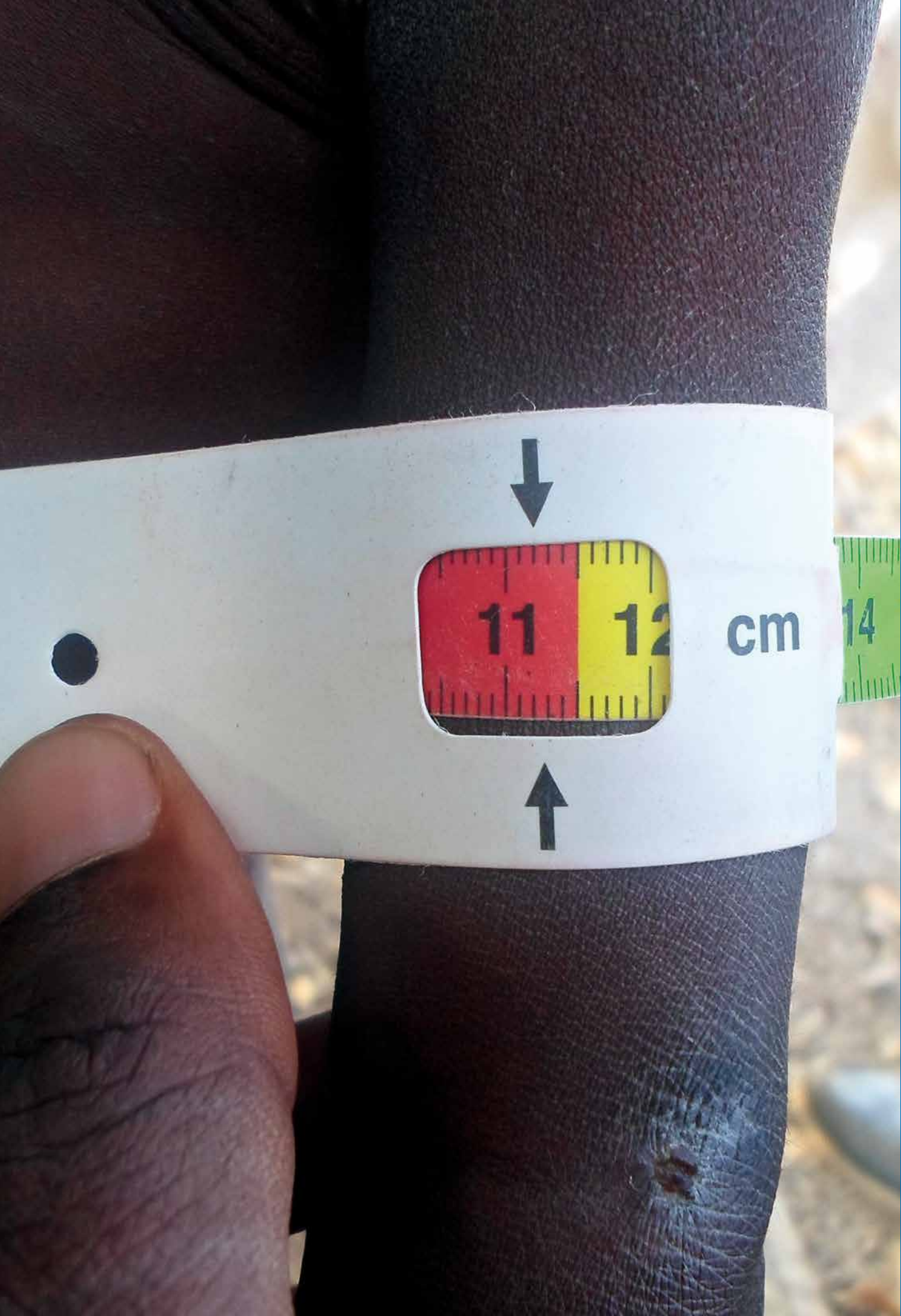
REALIZACIÓN DE UN ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

3.1 EL PROPÓSITO DEL ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

3.2 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

3.3 METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS PRESUPUESTARIOS

© Acción contra el Hambre



REALIZACIÓN DE UN ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

EN ESTE CAPÍTULO SE INCLUYEN LOS SIGUIENTES TEMAS

- **PROCESOS QUE SE UTILIZAN PARA LLEVAR A CABO UN ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO**
- **METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO PARA LA NUTRICIÓN**

EL ANÁLISIS PRESUPUESTARIO CONTRIBUYE A UNA MAYOR TRANSPARENCIA SOBRE EL FINANCIAMIENTO ASIGNADO A LA NUTRICIÓN Y CONSTITUYE UN PASO FUNDAMENTAL, SIN EL CUAL LA PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA RESULTARÍA SUMAMENTE LIMITADA.

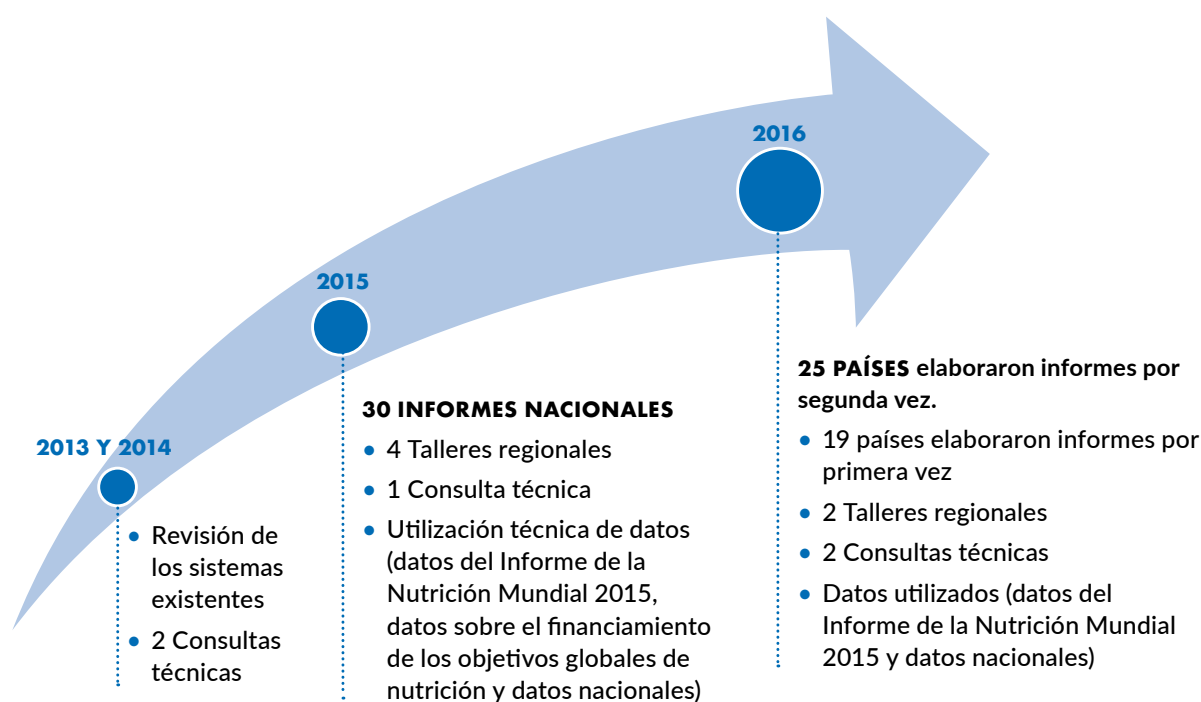
3.1 EL PROPÓSITO DEL ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

El análisis presupuestario se utiliza para determinar la cantidad de fondos que se asignan a las intervenciones específicas de nutrición y sensibles a la nutrición, tal como lo definió la publicación médica *The Lancet en 2013* (ver apéndice). Estas cantidades deben estar relacionadas con otros datos económicos clave (como el PIB, el presupuesto nacional o los presupuestos de los sectores que contribuyen a la nutrición) y debe calcularse la asignación global a la nutrición por persona.

El análisis debe evaluar las cantidades asignadas a las intervenciones específicas de nutrición y sensibles a la nutrición, y cotejar estas cantidades con otras prioridades del Gobierno. El análisis también podría comparar y contrastar los programas con la asignación destinada a la nutrición. Debido a que la nutrición es pertinente a múltiples sectores, su análisis debe incluir varios ministerios. Por lo tanto, podría incluirse los presupuestos de los ministerios relacionados con la salud, la seguridad alimentaria y agricultura, el agua, saneamiento e higiene, la protección social y la educación. El propósito general y a largo plazo de un análisis es exigir cuentas a los ministerios e instituciones gubernamentales. Por lo tanto, el trabajo de consulta y sus resultados normalmente se utilizarán para entablar un diálogo con las autoridades públicas, con el fin de aumentar la eficacia, la justicia y la eficiencia de los gastos públicos relacionados con la nutrición.

Incentivados por SUN desde 2014, un gran número de países se han comprometido a recopilar datos sobre las asignaciones presupuestarias relacionadas con la nutrición (Fig. 3.1). Estos compromisos están asociados a países que se han hecho miembros del Movimiento SUN, movimiento que fomenta el fortalecimiento de los esfuerzos relacionados con la nutrición entre sus miembros. En 2015, un total de treinta países presentaron su primer informe sobre asignaciones presupuestarias para la nutrición. En 2016, otros diecinueve países siguieron el ejemplo.

FIGURA 3.1: REVISIÓN DE LOS ANÁLISIS PRESUPUESTARIOS DE NUTRICIÓN IMPULSADOS POR SUN



Fuentes: Secretariado de SUN

3.2 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

El monitoreo presupuestario es fundamental, tanto para los responsables de la toma de decisiones políticas como para los ciudadanos y los donantes.

Los Gobiernos necesitan contar con datos presupuestarios confiables para poder priorizar y planificar sus gastos, tomar decisiones adecuadas con relación a la asignación financiera, y monitorear y evaluar la implementación de políticas (Fracassi y Picanyol 2014). Los ciudadanos quieren que los Gobiernos les informen sobre cómo han utilizado los fondos que han obtenido, de modo que debe existir transparencia en este sentido. El progreso del Gobierno puede ser evaluado por medio de un análisis presupuestario en detalle que identifique la cantidad asignada a la nutrición (en comparación con otros programas), y que determine la manera en que otros programas contribuyen a la nutrición. Posteriormente, el análisis se utilizará para incentivar mayores compromisos por parte de los Gobiernos en el marco de futuras cumbres. Al llevar a cabo un análisis presupuestario de la nutrición, es necesario seguir una serie de pasos.

LOS PASOS ESENCIALES DE UN ANÁLISIS PRESUPUESTARIO:

- 1 Selección de la persona más apropiada para llevar a cabo el análisis
- 2 Recopilación de información y revisión del material de referencia
- 3 Redacción de una guía de entrevistas para las reuniones con contactos clave
- 4 Análisis y procesamiento de los datos recopilados
- 5 Organización de una reunión de consulta
- 6 Realización de análisis comparativos entre las conclusiones y las prioridades relacionadas con la nutrición
- 7 Formulación de las recomendaciones

1 SELECCIÓN DE LA PERSONA MÁS APROPIADA PARA LLEVAR A CABO EL ANÁLISIS

Cuando el financiamiento de la nutrición no lo monitorea un experto, es posible que la sociedad civil tenga que realizar el análisis presupuestario por su cuenta. Si no se cuentan con recursos internos, es probable que deba contratarse a un profesional externo. En este caso, los términos de referencia para el análisis deberán asentarse por escrito y deberán incluir, como mínimo, los criterios que se detallan en el cuadro 3.1.

CUADRO 3.1: TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN Por ejemplo, empoderar e involucrar a la sociedad civil por medio del análisis de las previsiones presupuestarias para asegurar que el Gobierno o los colaboradores técnicos y financieros rindan cuentas sobre los gastos nacionales relacionados con la nutrición.	analizarán? ¿Se concentrará en los compromisos financieros o en los gastos (considerando que el presupuesto provisional será revisado con frecuencia)? ¿Cómo se utilizará la investigación? ¿Qué propósito tendrá?
EL CONTEXTO INTERNACIONAL Actual situación financiera de los países en desarrollo, resumen de los principales compromisos internacionales en el ámbito de la nutrición y posición del país con relación a países comparables.	LA METODOLOGÍA ADOPTADA Depende de la disponibilidad de las previsiones presupuestarias del Gobierno. Si se dispone de estas previsiones, pueden analizarse las distintas líneas presupuestarias en función de la institución o el ministerio. Si no se han publicado las previsiones presupuestarias, la metodología se basará en varias fuentes de datos; por ejemplo, los presupuestos provisionales incluidos en los documentos de las políticas y de estrategia, en los discursos del ministro de Finanzas y en cualquier otra fuente pertinente. El propósito es realizar la compilación de asignaciones presupuestarias más precisa posible. Finalmente, debe utilizarse la metodología de SUN ya que hace posible la comparación con otros presupuestos y brinda información vital del análisis presupuestario. Es importante que se utilice la metodología adoptada para los análisis nacionales previos con el fin de asegurar una coherencia en el estudio a lo largo del tiempo.
EL CONTEXTO NACIONAL Resumen de los compromisos políticos y financieros, membresía del Movimiento SUN, situación de la nutrición y su evolución durante un período de varios años.	
OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROYECTO ¿Abarca las intervenciones tanto específicas de nutrición como sensibles a la nutrición? ¿Qué ministerios se	

Deberá crearse un **comité de monitoreo del estudio**. Este comité ayudará a guiar a los investigadores y aprobará los diferentes elementos a medida que se avanza con el trabajo. La adopción de este modelo en Burkina Faso facilitó el trabajo de los investigadores y planteó la realización de un taller para lograr un consenso, con el fin de examinar los datos analizados. Recuerde involucrar a miembros del Gobierno desde el comienzo para asegurar la validación de la metodología y los datos seleccionados.

Al momento de seleccionar al investigador, ponga atención a sus conocimientos de estadística, economía y/o salud pública y, específicamente, sobre análisis presupuestarios. Lo ideal es que tenga experiencia probada en la elaboración de análisis presupuestarios relacionados con la nutrición o análisis presupuestarios de cualquier sector pertinente (como salud, seguridad alimentaria o agricultura). No obstante, el investigador también debe recibir la asistencia de expertos en nutrición o personas con experiencia en el campo de la nutrición. La familiarización con las instituciones nacionales y con el contexto económico, presupuestario y nutricional del país o la región constituye una ventaja. Tener conexiones con ciertos funcionarios pertinentes en los diversos ministerios podría facilitar la recopilación de datos.

También es importante contar con un comité de monitoreo del estudio para guiar al experto que lleve a cabo la investigación. Este comité puede estar formado no solo por miembros de la sociedad civil, sino también por personas que puedan ejercer influencia en el presupuesto nacional.

2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y REVISIÓN DEL MATERIAL DE REFERENCIA

El primer paso de cualquier análisis presupuestario es realizar una revisión del material de referencia por medio de la recopilación de toda la información disponible en estudios similares que ya se hayan llevado a cabo y las metodologías que se hayan utilizado. Al recopilar la información, es importante buscar documentos financieros con información sobre los presupuestos nacionales de nutrición, así como los planes de políticas nacionales que también podrían incluir información presupuestaria. Deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Qué políticas gubernamentales y no gubernamentales han sido adoptadas y/o implementadas en el país para luchar contra la desnutrición.
- b) Qué información sobre presupuestos y gastos existe (con relación a la salud, la educación, la agricultura, la protección social, el agua y saneamiento y, lógicamente, la nutrición).
- c) Qué lecciones pueden obtenerse de los análisis presupuestarios y del monitoreo de gastos que se han realizado en otros países o en el mismo país.
- d) El análisis presupuestario involucrará la recopilación de datos y la revisión del material de referencia (como documentos de políticas, análisis presupuestarios previos o análisis de gastos públicos), entrevistas con asesores clave, análisis gubernamentales y grupos de discusión en que participen miembros del Gobierno.

3 REDACCIÓN DE UNA GUÍA DE ENTREVISTAS PARA LAS REUNIONES CON CONTACTOS CLAVE

Antes de reunirse con contactos clave, es necesario preparar una guía de entrevistas.

Esta guía sirve para identificar y entender mejor las diferentes líneas presupuestarias y los detalles respecto a su implementación (especialmente si el análisis también se centrará en los gastos). Durante las entrevistas, intente obtener respuestas a las diversas preguntas que hayan surgido durante la revisión del material de referencia, identifique programas relacionados con la nutrición y prepare una clasificación inicial de intervenciones específicas de nutrición y sensibles a la nutrición. También puede obtener una mejor idea sobre la manera en que se registran los gastos de nutrición. Es posible que se requieran entrevistas específicas con contadores o responsables de presupuestos.

Otros colaboradores pertinentes que es posible que sea necesario entrevistar podrían ser: el personal a cargo de programas o presupuestos en los distintos ministerios al que se dirige el estudio; el Ministerio de Finanzas y, quizás, la Oficina del Primer Ministro; la plataforma de la sociedad civil de SUN; equipos nacionales de expertos; ONG colaboradoras; colaboradores operativos; y colaboradores técnicos y financieros.

El objetivo principal de este paso es desarrollar y acordar una metodología presentada en formato de tabla que pueda utilizarse para analizar los datos financieros (si existen) y la evolución de estos datos en el tiempo.

4 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS RECOPIADOS

En esta etapa, los datos que se han recopilado serán procesados y analizados en función de los objetivos del estudio. Por ejemplo, pueden seleccionarse los análisis sobre los métodos de financiamiento de las intervenciones específicas de nutrición y sensibles a la nutrición, sobre la base de los presupuestos asignados a cada sector analizado. También es posible llevar a cabo análisis presupuestarios comparativos por región, etc. Estos análisis pueden utilizarse para obtener conclusiones y formular recomendaciones clave sobre la mejor manera en que el presupuesto puede satisfacer las actuales necesidades del sector de la nutrición.

5 ORGANIZACIÓN DE UNA REUNIÓN DE CONSULTA

Una vez que los datos se hayan analizado y procesado, debe organizarse una reunión para presentar los datos del análisis a los diferentes actores gubernamentales (de los distintos ministerios) y no gubernamentales (como la plataforma de la sociedad civil de SUN o los donantes). Este paso ayuda a reducir el número de debates sobre los resultados y obtener el apoyo gubernamental. También es un primer paso en términos de creación de conciencia sobre nutrición en el Gobierno.

6 REALIZACIÓN DE ANÁLISIS COMPARATIVOS ENTRE LAS CONCLUSIONES Y LAS PRIORIDADES RELACIONADAS CON LA NUTRICIÓN

Las conclusiones del estudio pueden ser comparadas con las prioridades nacionales mediante la consulta, por ejemplo, de la política nacional de seguridad alimentaria y nutrición, así como de los planes de nutrición multisectoriales. También pueden calcularse las cantidades que se requerirán para cumplir con los compromisos asumidos durante las cumbres internacionales y evaluar estos objetivos. Posteriormente, puede crearse un grupo de trabajo para presentar las conclusiones junto con la plataforma de la sociedad civil de SUN y considerar las recomendaciones y los próximos pasos. Los resultados del análisis luego se utilizarán como pruebas para respaldar la campaña de promoción.

7 FORMULACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

El análisis presupuestario concluye con la formulación de recomendaciones. El propósito de estas recomendaciones es mejorar la calidad de los programas de nutrición, realizar el monitoreo presupuestario, fortalecer el enfoque multisectorial, conseguir mayor financiamiento, mejorar el desempeño de los programas, beneficiar a las poblaciones y regiones vulnerables, fortalecer la transparencia presupuestaria y presionar al Gobierno para que logre sus objetivos o asuma compromisos. Al decidir qué batallas librar, es importante ser realista, pero ambicioso.



3.3 METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

Existen varias maneras de analizar las inversiones en el ámbito de la nutrición, pero la metodología del Secretariado de SUN es el enfoque más ampliamente reconocido. Cualquiera sea el enfoque que se escoja, es importante recordar que la nutrición es un campo multisectorial e incluye intervenciones de los sectores de la salud, la agricultura, el agua y saneamiento, la protección social y la educación. Sin embargo, según la metodología de SUN, no todos los gastos hechos por cada uno de estos sectores pueden clasificarse como presupuesto relacionado con la nutrición. Por lo tanto, toda consulta debe incluir representantes de estos sectores. Antes de estudiar los detalles del enfoque analítico, es importante destacar los pasos clave necesarios al hacer el seguimiento o el análisis de un presupuesto. Esta sección comienza con la introducción de la metodología de SUN, el enfoque que más se utiliza. Posteriormente, pasamos a analizar la recopilación de datos en más detalle, con la clasificación de las intervenciones relacionadas con la nutrición, y concluimos con las lecciones aprendidas y herramientas prácticas.

METODOLOGÍA DE SUN

El enfoque de tres pasos de la metodología de SUN fue el enfoque más utilizado por 30 de los 56 miembros del Movimiento SUN en 2015 (Fracassi y Picanyol, 2016).

De acuerdo con SUN, los tres pasos que forman parte del análisis presupuestario son los siguientes: la identificación de intervenciones relacionadas con la nutrición; la clasificación de intervenciones como intervenciones específicas de nutrición o intervenciones sensibles a la nutrición; y, finalmente, la ponderación de cada intervención. Entre las intervenciones específicas de nutrición, se incluyen programas, servicios e intervenciones de nutrición. Para clasificar las intervenciones relacionadas con la nutrición, el Movimiento SUN utiliza la lista de intervenciones definidas por Bhutta et al. (2013), que incluye intervenciones nutricionales asociadas con la salud materna, la salud de recién nacidos y la salud de lactantes, niños y niñas. A continuación, se ofrecen más detalles de cada uno de los tres pasos mencionados más arriba.

El primer paso de la metodología de SUN es identificar las intervenciones que tienen un impacto en el estado nutricional. Para identificarlas, el Movimiento SUN recomienda preparar una lista de palabras clave que se relacionen con la nutrición y el contexto específico del país o la región en que se lleva a cabo el análisis. Esta lista ayudará a identificar los programas específicos de nutrición y sensibles a la nutrición. La existencia de un Marco Común de Resultados y de políticas de nutrición y de seguridad alimentaria también puede ayudar a decidir qué elementos presupuestarios deben o no deben incluirse.

Durante el segundo paso, se evalúan los programas o servicios que ya se han identificado para determinar si pueden clasificarse como inversión específica de nutrición o sensible a la nutrición. Los elementos presupuestarios específicos de nutrición son aquellos que se relacionan con un servicio de nutrición, un programa de nutrición o una intervención de nutrición. Para ser clasificada como sensible a la nutrición, la línea presupuestaria debe incluir un programa que aborde las causas subyacentes de la malnutrición y que beneficie particularmente a las poblaciones más vulnerables.

El tercer y último paso es ponderar las intervenciones que han sido clasificadas como intervenciones sensibles a la nutrición. En general, estos porcentajes deben basarse en evaluaciones proporcionadas por expertos nacionales. En su defecto, o si surge cualquier duda, la Red de SUN recomienda el siguiente enfoque:

- **Método 1:** un sistema de doble ponderación basado en la metodología del donante (100 por ciento, el porcentaje más alto, y 25 por ciento, el más bajo)
- **Método 2:** un sistema cuádruple (100, 75, 50 y 25 por ciento)
- **Método 3:** un rango (100 por ciento, el porcentaje más alto, y 1 por ciento, el más bajo)

Este enfoque también se incluyó recientemente en una investigación sobre el tema publicada por SPRING, 2015. La herramienta desarrollada por SPRING aplica automáticamente una ponderación del 25 por ciento. No obstante, en esta herramienta la ponderación del análisis puede cambiarse. Finalmente, hay que destacar que el Secretariado de SUN comenzó recientemente a recomendar un enfoque más flexible de ponderación. En concreto, ahora es posible realizar un análisis sin aplicar ningún tipo de ponderación si las partes interesadas y los expertos locales prefieren este enfoque. La ponderación tampoco es necesaria en los casos en que los presupuestos nacionales han sido reducidos a un nivel en que es posible delimitar claramente las cantidades del presupuesto que contribuyen a los resultados nacionales.

CLASIFICACIÓN DE LAS INTERVENCIONES

Una vez que los datos se hayan recopilado, deben identificarse las intervenciones relacionadas con la nutrición, tanto aquellas específicas de nutrición como las sensibles a la nutrición. Según el artículo publicado por *The Lancet* (Bhuta et al. 2013), la comunidad científica cuenta con una lista de diez categorías de intervenciones específicas de nutrición, a saber:

- 1 Suplemento de ácido fólico
- 2 Suplementos de micronutrientes múltiples
- 3 Suplemento de calcio
- 4 Suplementos proteínico-energéticos equilibrados
- 5 Lactancia materna exclusiva
- 6 Alimentación complementaria
- 7 Suplemento de Vitamina A (de 6 a 59 meses)
- 8 Suplemento preventivo de zinc
- 9 Gestión de la malnutrición aguda grave
- 10 Gestión de la malnutrición aguda moderada

CUADRO 3.2: BÚSQUEDA DE INTERVENCIONES ESPECÍFICAS DE NUTRICIÓN Y SENSIBLES A LA NUTRICIÓN POR MEDIO DE PALABRAS CLAVE

CÓMO DECIDIR QUÉ TÉRMINOS DEBEN UTILIZARSE

Al identificar las palabras clave que deben utilizarse, el punto de partida debe ser el Plan Nacional de Nutrición o el Marco Común de Resultados. Esto parte de la base de que el presupuesto se deriva del plan.

Podemos proporcionar una lista inicial en función de los resultados de los 30 países que llevaron a cabo el ejercicio en 2015, así como de la experiencia y el material de referencia internacional (por ejemplo, Geir et al., *la Metodología de Seguimiento Financiero de los Donantes de SUN*, la serie de *The Lancet* de 2013 o el Marco para la Acción de SUN 2010). No obstante, la lista debe ser adaptada por cada país en función de su Plan Nacional de Nutrición o, cuando corresponda, su Marco Común de Resultados.

SECTOR	PALABRAS CLAVE SUGERIDAS
SALUD:	Higiene, micronutrientes, alimentación, malnutrición, planificación familiar o salud reproductiva, VIH/sida y tuberculosis, saneamiento, vacunación infantil, educación, seguridad alimentaria y de la salud, salud materna, neonatal y de lactantes, adecuado para bebés.
AGRICULTURA	Fuentes de alimentos, abastecimiento de pescados, servicios de extensión, cooperativas, pequeños agricultores, asistencia humanitaria en alimentos, agricultura familiar, alimentos, seguridad alimentaria, hambre, producción agrícola, desarrollo rural, biofortificación, calidad alimentaria, aflatoxina, comercio, enriquecimiento de alimentos, mercados. <i>Nota: Diferencie lo que se hace para mejorar los mercados internos de lo que se hace para mejorar los mercados de exportación</i>
EDUCACIÓN	Educación de la mujer, educación rural, enseñanza secundaria para niñas, alimentos o comidas escolares, educación y desarrollo de niñas y niños pequeños, agua, saneamiento e higiene, lavado de manos, alfabetización de adultos, equidad en educación.
PROTECCIÓN SOCIAL	Mujeres, niños y niñas, programas de protección social, transferencia de dinero en efectivo y vales, niñas y niños huérfanos y vulnerables, subsidios, seguros, servicios sociales, asistencia humanitaria de emergencia, asistencia humanitaria, licencia por maternidad, en favor de las personas en situación de pobreza.
AGUA, SANEAMIENTO E HIGIENE	Agua potable, medio ambiente, saneamiento, alcantarillas, zonas rurales o urbanas, higiene, retretes, saneamiento total dirigido por la comunidad.

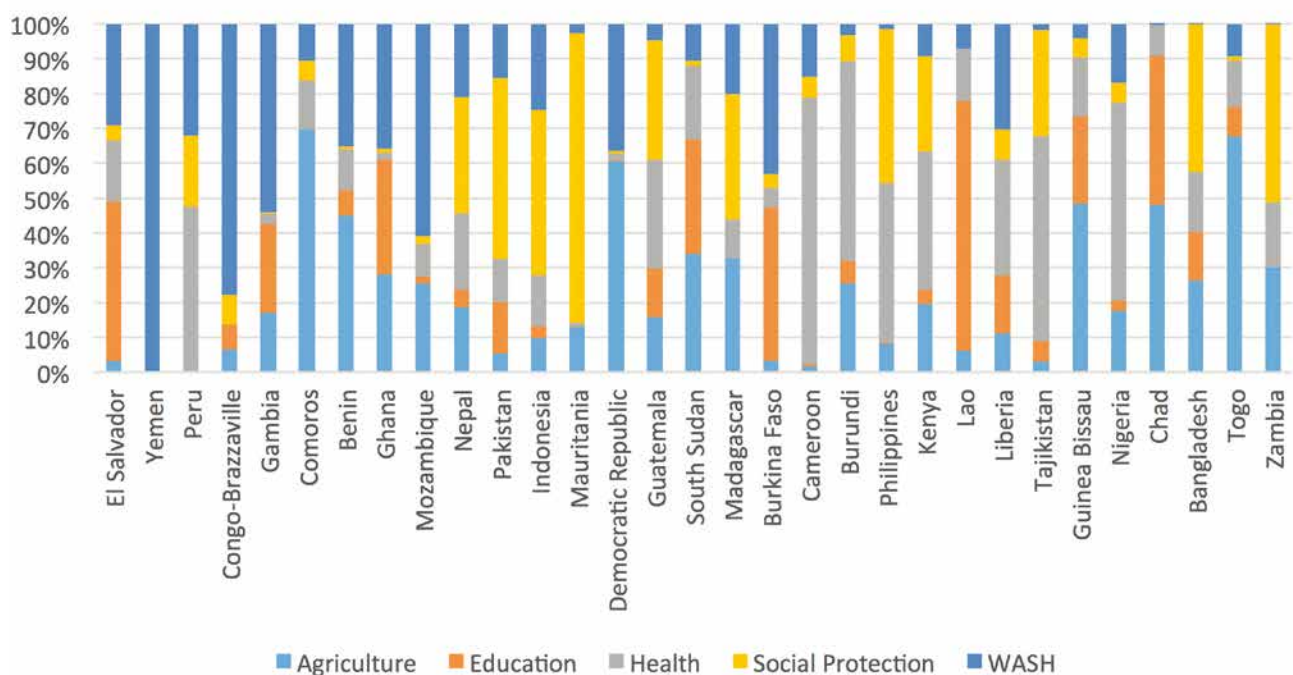
CUADRO 3.3: DEFINICIONES DE INTERVENCIONES ESPECÍFICAS DE NUTRICIÓN E INTERVENCIONES SENSIBLES A LA NUTRICIÓN

INTERVENCIONES ESPECÍFICAS DE NUTRICIÓN	INTERVENCIONES SENSIBLES A LA NUTRICIÓN
Las intervenciones que abordan los factores determinantes de problemas de nutrición y desarrollo fetal e infantil: consumo de alimentos y nutrientes, prácticas de atención y lucha contra enfermedades infecciosas.	Las intervenciones que abordan los factores determinantes subyacentes de problemas de nutrición y desarrollo fetal e infantil —seguridad alimentaria; recursos de atención pertinentes a la madre, el hogar y la comunidad; acceso a servicios de atención de salud; y un medio ambiente sano e higiénico—, además de acciones y objetivos relacionados con la nutrición.

EL ENFOQUE MULTISECTORIAL

Un total de 31 países de SUN ya han identificado programas sensibles a la nutrición asociados con los cinco principales sectores que contribuyen a este campo: agricultura, educación, salud, protección social y agua, saneamiento e higiene. Cada uno de estos cinco sectores hace una contribución potencial en fondos para la nutrición. La parte que cada sector asigna a los programas sensibles a la nutrición varía de forma considerable entre un país y otro (ver gráfico 3.2). Como ejemplo, aunque algunos países, como Yemen, priorizan el agua, saneamiento e higiene en su financiamiento sensible a la nutrición, la amplia mayoría de los países solo le asigna una cantidad muy pequeña o nula a este campo (como Zambia, Chad y Bangladesh).

FIGURA 3.2: EL ENFOQUE MULTISECTORIAL



Datos proporcionados por el Secretariado de SUN.

EJEMPLO DE METODOLOGÍA ALTERNATIVA: SENEGAL Y BURKINA FASO

Senegal desarrolló una metodología alternativa a la de SUN y llevó a cabo un análisis de inversiones en nutrición entre 2010 y 2015. Este marco operativo fue desarrollado por la Unidad de Lucha contra la Malnutrición (CLM, por sus siglas en francés) y se basó en una representación gráfica de las intervenciones de nutrición en Senegal. Luego, fue revisado y validado por el grupo directivo técnico, que incluyó a la CLM, el Secretariado de REACH y el Banco Mundial. Debido a que la nutrición es un campo multisectorial, los analistas examinaron todas las inversiones realizadas por cada uno de los sectores relacionados con la nutrición. En concreto, la evaluación se centró en las intervenciones cuyo principal propósito era recuperar, mejorar y mantener el estado nutricional de la población o de un grupo específico de personas, y que podían depender de los responsables de la toma de decisiones. Las intervenciones incluidas en el análisis se agruparon en siete categorías principales en base a los objetivos de nutrición que perseguían. En la Tabla 3.1 se presenta una lista de estas intervenciones.

TABLA 3.1: CATEGORÍAS PRINCIPALES DE INTERVENCIONES DE NUTRICIÓN INCLUIDAS EN EL ANÁLISIS DE SENEGAL

	CATEGORÍA	INTERVENCIONES
1	Intervenciones de nutrición en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de casos de malnutrición aguda integrada en la comunidad. Monitoreo y promoción del crecimiento (incluidas las iniciativas comunitarias pertinentes). Gestión de casos de enfermedades infantiles integrada en la comunidad. Programa de Educación Nutricional. Promoción de comportamientos clave que propician la buena nutrición.
2	Suplementos de micronutrientes y enriquecimiento de alimentos básicos	<ul style="list-style-type: none"> Suplementos para niños y niñas de 0 a 59 meses. Suplemento de hierro, ácido fólico y calcio para mujeres embarazadas y mujeres que están amamantando. Enriquecimiento de alimentos en el hogar y a pequeña escala. Enriquecimiento industrial (incluidas las intervenciones de control del cumplimiento normativo). Yodación de la sal (incluidas las intervenciones de control del cumplimiento normativo).
3	Intervenciones de seguridad alimentaria y nutrición (p. ej., microproducción y procesamiento de alimentos)	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la agricultura familiar. Promoción de zonas de huertas. Biofortificación de alimentos destinados al consumo doméstico. Promoción de la producción local. Promoción e introducción de cultivos con alto valor nutritivo.
4	Protección social relacionada con la lucha contra la malnutrición	<ul style="list-style-type: none"> Programas de protección social para grupos vulnerables como parte de la lucha contra la malnutrición. Microproyectos para generar ingresos y producir alimentos saludables y equilibrados. Programa de alfabetización funcional centrado en la nutrición.
5	Agua, saneamiento e higiene (p. ej., promoción de la utilización de tecnologías adecuadas en la comunidad)	<ul style="list-style-type: none"> Promoción del lavado de manos con jabón. Saneamiento total dirigido por la comunidad y promoción del uso de retretes. Tratamiento del agua potable en el ámbito del hogar.
6	Intervenciones de salud relacionadas con la nutrición	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la diarrea. Gestión de la insuficiencia renal aguda. Programa de salud reproductiva. Desparasitación infantil y de mujeres embarazadas. Controles prenatales. Prevención de enfermedades (vacunaciones y prevención de la transmisión de madre a hijo). Gestión de la malnutrición aguda grave con y sin complicaciones.
7	Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo y evaluación. Investigación operativa. Coordinación horizontal y vertical. Formulación de políticas y redacción de documentos estratégicos. Legislación. Promoción. Movilización de recursos.

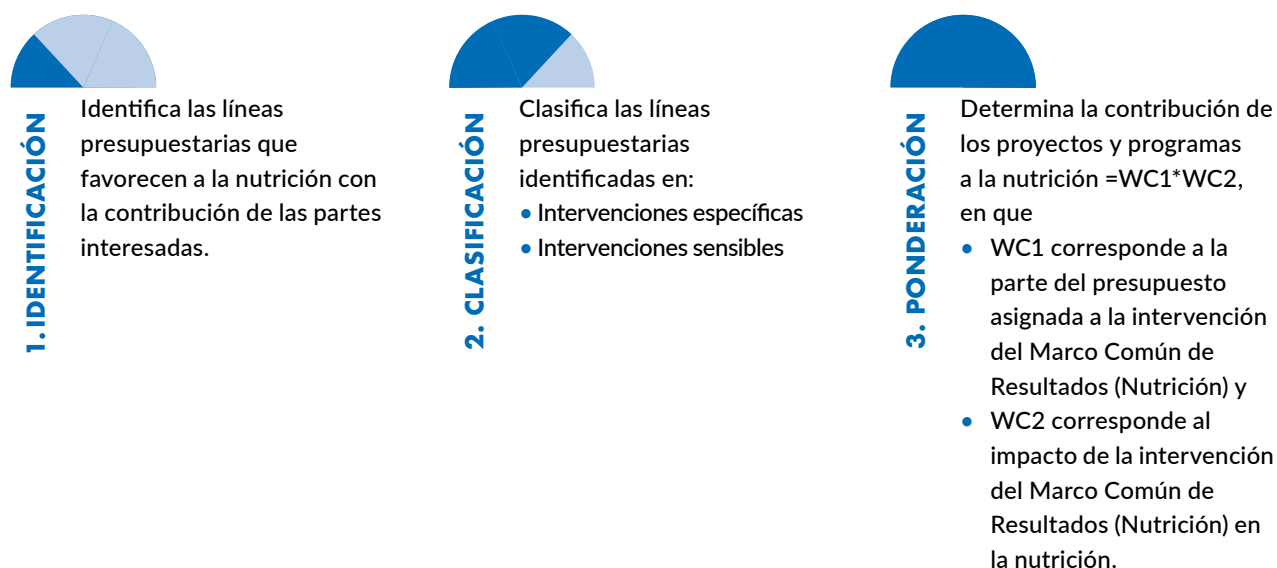
La sociedad civil de Burkina Faso se inspiró en la metodología de SUN para proponer un nuevo enfoque como parte de un análisis presupuestario de la nutrición llevado a cabo en 2016.

Este enfoque adoptó los tres pasos clásicos de SUN, es decir, la identificación, la clasificación y la ponderación. No obstante, para el paso de identificación de las líneas presupuestarias sensibles a la nutrición, el equipo se basó en el Marco Común de Resultados validado a escala nacional y que fijó las intervenciones clave, así como en los indicadores de resultados que podrían tener un impacto en la nutrición a escala nacional (Fig. 3.3). Para obtener información adicional, se llevaron a cabo entrevistas específicas a las partes interesadas.

Posteriormente, se llevó a cabo la clasificación en función de si las intervenciones eran específicas de nutrición o sensibles a la nutrición. La categoría de intervenciones «específicas de nutrición» corresponden a los servicios de nutrición, los programas de nutrición o las intervenciones de nutrición. Las líneas presupuestarias que incluían un programa dirigido a abordar las causas subyacentes de la malnutrición fueron consideradas líneas que «contribuyen a la nutrición». Los departamentos y programas específicos de nutrición escogidos en Burkina Faso fueron el Departamento de Nutrición y programas del sector de la nutrición. A este nivel, se tuvieron en cuenta los gastos operativos, salarios e inversiones. Sin embargo, con relación a los programas que contribuyen a la nutrición, se consideraron las cantidades invertidas.

En términos de ponderación, para las intervenciones específicas de nutrición se fijó el 100 por ciento, y para las intervenciones sensibles a la nutrición se fijó entre el 5 y el 49 por ciento. En cuanto a las intervenciones sensibles a la nutrición, dadas las dificultades para determinar los coeficientes de ponderación, los investigadores decidieron desglosar el coeficiente de ponderación en un producto con dos coeficientes (WC1 y WC2). El primer coeficiente fue determinado durante las entrevistas individuales e indica la parte de los recursos del proyecto o el programa que se dedicó específicamente a la intervención del Marco Común de Resultados (Nutrición). El segundo coeficiente mide la contribución en términos del impacto de la intervención del Marco Común de Resultados (Nutrición) y se estableció durante un taller técnico que congregó a nutricionistas y especialistas de varios ministerios.

FIGURA 3.3: RESUMEN DE LA METODOLOGÍA ADOPTADA POR BURKINA FASO



Fuente: RESONUT, 2016. Análisis de las asignaciones presupuestarias del Gobierno y los gastos anuales en intervenciones específicas de nutrición y sensibles a la nutrición en Burkina Faso en 2014 y 2015.

4

ESTUDIOS DE CASO

- 4.1 ESTUDIO DE CASO DE NIGERIA
- 4.2 DESAFÍOS ENFRENTADOS Y SOLUCIONES IDENTIFICADAS POR LOS PAÍSES QUE HAN LLEVADO A CABO ANÁLISIS PRESUPUESTARIOS
- 4.3 ELABORACIÓN DE FICHAS DE CALIFICACIÓN (CHAD Y SIERRA LEONA)
- 4.4 DESARROLLO DE UN MARCO DE ANÁLISIS CIUDADANO
- 4.5 EXPERIENCIAS POSITIVAS DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA: ENTREVISTAS CON ESPECIALISTAS EN ANÁLISIS PRESUPUESTARIOS

© Lys Arango - Acción contra el Hambre



EN ESTE CAPÍTULO SE INCLUYEN LOS SIGUIENTES TEMAS

- **ESTUDIOS DE CASO DE NIGERIA Y MALAUI**
- **HERRAMIENTAS PARA LA PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA
(MARCO DE ANÁLISIS CIUDADANO Y FICHAS DE CALIFICACIÓN)**
- **IDENTIFICACIÓN DE LOS MOMENTOS MÁS OPORTUNOS PARA LA
PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA**
- **EXPERIENCIAS POSITIVAS DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA**
ENTREVISA CON PATRICIA FRACASSI (SUN)
ENTREVISA CON MARY D'ALIMONTE (R4D)
ENTREVISA CON HUGH BAGNALL-OAKELEY (SAVE THE CHILDREN)

4.1 ESTUDIO DE CASO DE NIGERIA

..... CONTEXTO

En 2013, en la Cumbre Nutrición para el Crecimiento, celebrada en Londres, Nigeria se sumó a varios actores internacionales que se comprometieron a derrotar el hambre con la ayuda de los sectores empresarial y científico. La política Agenda de Transformación Agrícola y la política nacional del país en materia de alimentación y nutrición brindan la posibilidad de llevar a cabo intervenciones eficaces y específicas. Entre las intervenciones identificadas como prioridad del sector de la salud, destacamos el desarrollo de capacidades de cuidadores, la mejora del acceso a servicios básicos y la prevención de las deficiencias de micronutrientes. Nigeria también se comprometió a adoptar una serie de medidas concretas, como las siguientes:

- 1 Mantener el actual gasto federal anual medio de USD 10 millones en intervenciones específicas de nutrición.
- 2 Establecer una línea presupuestaria específica para la nutrición dentro del presupuesto de la Agencia Nacional de Desarrollo de la Atención de la Salud Primaria.
- 3 Mantener el nivel de financiamiento mediante el Programa de Reinversión a través de Subsidios (SURE P) y los programas del Plan de Servicios de Personal de Partería (MSS), que incluyen un componente de nutrición y que actualmente son implementados por diez mil trabajadores de la salud.
- 4 Potenciar el uso de las tecnologías móviles para llegar a las madres, las niñas y los niños, empoderar a los trabajadores de la salud y fortalecer el sistema.
- 5 Fortalecer las regulaciones y su cumplimiento como, por ejemplo, a través de normas de enriquecimiento de alimentos y la colaboración entre los diversos organismos.
- 6 Ampliar el proceso de monitoreo y evaluación de los programas de nutrición en el futuro por medio de estudios SMART y otros programas.
- 7 Reasignar USD 20 millones para intervenciones específicas de nutrición en el presupuesto de 2014.

Desde entonces, han aumentado las actividades en los distintos ministerios, departamentos y organismos, tanto en el ámbito nacional como subnacional, y se han realizado esfuerzos para coordinar las actividades a fin de lograr la mejora de la rendición de cuentas y de la implementación de programas.

Con el propósito de realizar un seguimiento de los compromisos de Nigeria en materia de nutrición, Save the Children Nigeria, en colaboración con los ministerios y organizaciones socias pertinentes, ha llevado a cabo seguimientos y análisis presupuestarios. Uno de los ejercicios más importantes que se realizaron fue el análisis del presupuesto federal de 2013-2014 y los presupuestos del estado de Gombe y del Territorio de la Capital Federal. El análisis lo realizó un consultor y consistió en una serie de reuniones con diversos actores y un taller que se impartió en el estado de Nasarawa. Los ministerios que participaron en el taller fueron, entre otros, el Ministerio de la Salud, de Educación, de Recursos Hídricos, de Agricultura y de Asuntos de la Mujer. El taller también contó con la presencia de representantes de la Red de SUN en Nigeria.

..... FUENTES DE DATOS Y ANÁLISIS DE DATOS

El presupuesto, que brinda una descripción exhaustiva de los planes financieros del Gobierno (incluido el total de entradas, salidas, déficits y superávits), sirvió como fuente primaria de datos para esta evaluación. Se analizaron los presupuestos nacionales asignados por los ministerios, departamentos y organismos seleccionados correspondientes a los sectores clave (salud, educación, agricultura, recursos hídricos y asuntos de la mujer). En el ámbito federal, se obtuvieron los presupuestos de la Asamblea Nacional y de los ministerios, departamentos y organismos específicos. Para el Territorio de la Capital Federal, se obtuvieron las estimaciones presupuestarias y las cantidades asignadas y liberadas de los ministerios, departamentos y organismos seleccionados. Todos los datos nacionales se obtuvieron de las instituciones del Gobierno Federal con base en Abuja (incluida la Asamblea Nacional); los datos correspondientes al Territorio de la Capital Federal se obtuvieron de secretariados específicos de la Administración del Territorio de la Capital Federal; y los datos de Gombe se obtuvieron de las autoridades del estado.

El análisis se realizó con la metodología de tres pasos de SUN, a saber:

- PASO 1 - Identificación de los programas pertinentes por medio de una búsqueda por palabras clave.
- PASO 2 - Clasificación de los programas según la categoría de inversiones «específicas de nutrición» o de «sensibles de nutrición».
- PASO 3 - Atribución de un porcentaje del presupuesto asignado a la nutrición.

En la sección 3.3 se incluye una descripción más detallada de la metodología de SUN. El análisis se realizó con el programa Excel de MS Office y los resultados se compartieron con los ministerios pertinentes para su validación.

RESULTADOS SELECCIONADOS

Si bien el análisis brindó resultados exhaustivos, en este estudio nos hemos centrado en la selección de una serie de conclusiones tanto respecto al ámbito nacional como del estado de Gombe y del Territorio de la Capital Federal. Las conclusiones revelaron que la proporción de asignaciones específicas de nutrición (como porcentaje del total de asignaciones) que se hicieron en los cinco sectores clave a escala federal aumentaron en 2014 al 0,1 por ciento, en comparación con el 0,02 por ciento en 2013. Los mayores aumentos se produjeron en el Ministerio de Recursos Hídricos y el Ministerio de Agricultura. En términos globales, se produjo una disminución del 0,09 por ciento del total de asignaciones en 2014 en la Administración del Territorio de la Capital Federal, en comparación con el 0,2 por ciento de 2013. La asignación per cápita para intervenciones específicas de nutrición aumentó en 2014 respecto al año anterior en los cinco sectores clave, tanto a escala federal como en la Administración del Territorio de la Capital Federal y en Gombe. El mayor aumento se produjo en el estado de Gombe (NGN 2917 per cápita) y el aumento más bajo se presentó en el ámbito federal (NGN 5311 per cápita). En el período objeto de estudio, las asignaciones para las actividades específicas de nutrición fueron mucho más bajas que las asignaciones para las actividades sensibles a la nutrición.

Como puede observarse en la Tabla 4.1, en el ámbito nacional la proporción de las asignaciones para intervenciones específicas de nutrición aumentaron del 0,02 al 0,1 por ciento. Las asignaciones per cápita medias fueron de NGN 4919 en 2013 y de NGN 5311 en 2014.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que Nigeria es un estado federal y la mayor parte del financiamiento para la nutrición se asigna a escala estatal. En el estado de Gombe, la proporción de asignaciones específicas de nutrición fue de aproximadamente el 5,4 por ciento en 2013 y del 5,5 por ciento en 2014. Si bien se trata de una proporción relativamente alta de asignaciones (si conllevan un considerable financiamiento para intervenciones específicas de nutrición), representó un gasto per cápita de solo NGN 179 en 2013 y de NGN 2917 en 2014. Las figuras 4.1 y 4.2 ilustran en más detalles esta disminución teniendo en cuenta las asignaciones para los diversos ministerios. Como podemos comprobar, a escala nacional, las intervenciones más específicas de nutrición (en lo que se refiere a ingresos) provienen del Ministerio de Agricultura, seguido del Ministerio de Salud. En el estado de Gombe, el Ministerio de Educación es el que asigna la mayor parte del financiamiento para intervenciones sensibles a la nutrición, seguido del Ministerio de Agricultura. No obstante, debemos considerar que es probable que no se haya hecho una clasificación correcta de las intervenciones específicas de nutrición, ya que los programas de comidas escolares ahora se consideran intervenciones sensibles a la nutrición. En el Ministerio de Recursos Hídricos no se detectó ninguna asignación a programas específicos de nutrición.

TABLA 4.1: DISTRIBUCIÓN DE LAS ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS PARA INTERVENCIONES ESPECÍFICAS Y SENSIBLES DE NUTRICIÓN POR REGIÓN

Los resultados pueden variar en función de la metodología utilizada.

	2013			2014		
	Asignaciones específicas de nutrición (NGN)	Porcentaje del presupuesto total	Asignaciones per cápita (NGN)	Asignaciones específicas de nutrición (NGN)	Porcentaje del presupuesto total	Asignaciones per cápita (NGN)
FEDERAL	845 595 197 414	0,02 %	4919	936 746 867 313	0,10 %	5311
TERRITORIO DE LA CAPITAL FEDERAL	30 410 000 000	0,20 %	17 681	56 000 000 000	0,09 %	31 729
GOMBE	515 200 000	5,44 %	179	8 624 833 000	5,47 %	2917

FIGURA 4.1: INTERVENCIONES ESPECÍFICAS DE NUTRICIÓN EN EL ÁMBITO NACIONAL
(MINISTERIOS DE SALUD, DE AGRICULTURA, DE EDUCACIÓN Y DE RECURSOS HÍDRICOS)

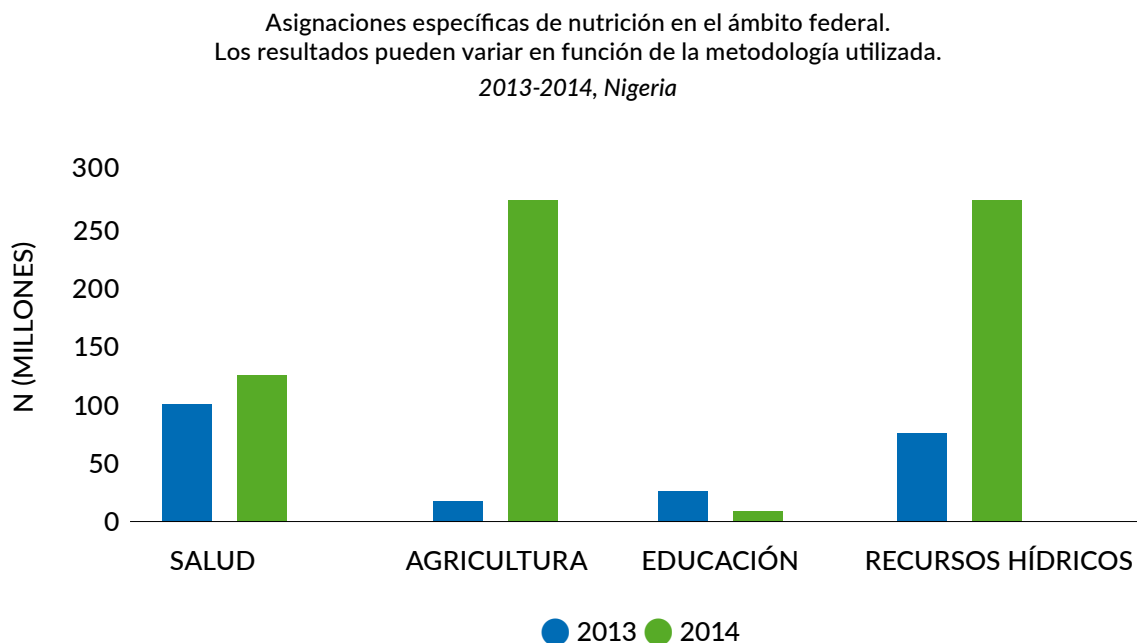
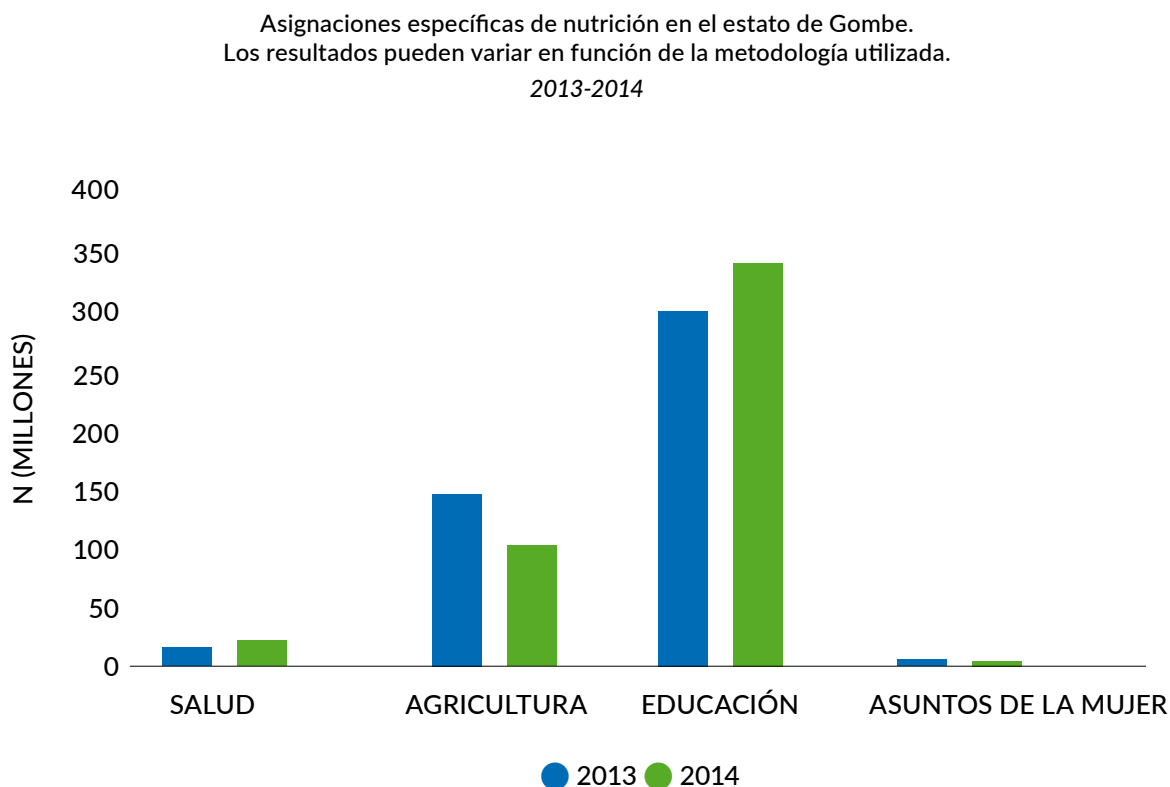


FIGURA 4.2: INTERVENCIONES ESPECÍFICAS DE NUTRICIÓN EN EL ESTADO DE GOMBE
(MINISTERIOS DE SALUD, DE AGRICULTURA, DE EDUCACIÓN Y DE ASUNTOS DE LA MUJER)



Las mayores cantidades de asignaciones para la nutrición se concentraron en gran medida en áreas que podrían definirse de forma amplia como áreas sensibles a la nutrición. Los programas sensibles a la nutrición se consideran fundamentales para el fomento de las intervenciones específicas de nutrición y para la creación de un entorno estimulante en el que las niñas y los niños pequeños puedan crecer y desarrollar su pleno potencial. Los resultados de nuestro análisis indican que las mayores cantidades asignadas a intervenciones sensibles a la nutrición se concentran en el sector de la salud (NGN 2 461 696 745 en 2013 y NGN 2 442 268 622 en 2014), que brindan una reserva de fondos potencialmente considerable para la mejora de los resultados de nutrición entre las mujeres y la infancia. Es necesario que los responsables de programas establezcan una interacción más cercana con el personal de presupuestos para asegurar que las líneas presupuestarias respondan mejor a los esfuerzos de los programas dirigidos a facilitar el seguimiento de los fondos.

PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA

Los resultados se utilizaron para la promoción presupuestaria tanto en el ámbito nacional como de los estados. En Gombe, la coalición de organizaciones de la sociedad civil para la promoción de la nutrición y otros actores del sector de la nutrición han celebrado una serie de reuniones de promoción con miembros de la Cámara de la Asamblea del Estado y el Consejo Ejecutivo del Estado para abogar por un aumento del presupuesto de nutrición, la liberación de fondos y la creación de líneas presupuestarias de nutrición. Estas iniciativas han tenido como resultado la creación de líneas presupuestarias de nutrición para todas las autoridades locales del estado; el aumento del presupuesto para la nutrición del estado de NGN 5 millones a NGN 55 millones y, posteriormente, a NGN 120 millones en 2016; y la liberación de NGN 17 millones por el Gobierno del estado como financiamiento de contrapartida del programa de nutrición continuo para la gestión de la malnutrición aguda en la comunidad.

En el ámbito nacional, las organizaciones de la sociedad civil han realizado gestiones en el comité del Senado con relación a las asignaciones; por ejemplo, las gestiones realizadas durante la nueva audiencia pública respecto a la propuesta presupuestaria de 2017. Estas gestiones incluyeron el contacto con los miembros del comité y el planteamiento de sugerencias programáticas y financieras concretas para el presupuesto propuesto.

LECCIONES APRENDIDAS

En general, el análisis presupuestario resultó un ejercicio bastante útil. No solo ayudó a identificar el volumen de financiamiento para la nutrición, sino también a establecer una relación más estrecha con los responsables de la toma de decisiones en el ámbito nacional y local. El seguimiento de los compromisos presupuestarios no estuvo exento de restricciones, ya que a veces nos enfrentamos con la resistencia a divulgar la información sobre inversiones en nutrición. Una lección clave aprendida es que el análisis presupuestario y la promoción presupuestaria deben realizarse en estrecha colaboración con los ministerios y organizaciones colaboradoras pertinentes. Este trabajo conjunto también es necesario como ejercicio de validación. La experiencia nigeriana indica que no es posible llevar a cabo un análisis de datos sin involucrar a los ministerios y departamentos clave y que esta involucración debe continuar durante todo el ciclo presupuestario.

El panorama de la nutrición en Nigeria sigue evolucionando y, por lo tanto, han surgido nuevas preocupaciones respecto a la base científica, la práctica y la programación de actividades relacionadas con la alimentación y la nutrición en todos los niveles gubernamentales. Sin embargo, debería reconocerse que ha habido mejoras en los procesos presupuestarios a escala nacional. Por ejemplo, la introducción de una audiencia pública como una manera de conseguir que el proceso presupuestario nacional sea una actividad plenamente inclusiva para todos los nigerianos. Otro objetivo de la audiencia pública es establecer una plataforma para el análisis, el debate y la explicación sobre los supuestos fiscales, financieros y económicos que se utilizan como base para el cálculo de las estimaciones totales de gastos e ingresos. También se ha producido un avance en cuanto a asignaciones y posteriores liberaciones de fondos para intervenciones de protección social y programas de empoderamiento, así como en relación al desarrollo y aprobación de políticas, planes y estrategias para mejorar la nutrición. La sociedad civil continuará trabajando en colaboración con el Gobierno y otros colaboradores para hacer un seguimiento del presupuesto para la nutrición y llevará a cabo actividades de promoción en el marco de las estructuras gubernamentales dirigidas a mejorar las vidas de los grupos marginados de Nigeria.

4.2 DESAFÍOS ENFRENTADOS Y SOLUCIONES IDENTIFICADAS POR LOS PAÍSES QUE HAN LLEVADO A CABO ANÁLISIS PRESUPUESTARIOS

Al llevar a cabo un análisis presupuestario, deben enfrentarse grandes y diversos desafíos. No obstante, estos desafíos pueden anticiparse y superarse fácilmente. En esta sección, se explica cómo pueden verse.

LIMITACIÓN DE TIEMPO Y DE PRESUPUESTO

¿CÓMO PUEDE LLEVARSE A CABO UN ANÁLISIS PRESUPUESTARIO DENTRO DE UN PLAZO GENERALMENTE LIMITADO Y CON UN PRESUPUESTO CASI SIEMPRE RESTRINGIDO (ASPECTOS QUE SE SUELEN SUBESTIMAR AL PRINCIPIO)?

DESAFÍOS

Por lo general, el tiempo programado para realizar un análisis presupuestario se subestima porque no se consideran las largas demoras que suele haber para acceder a las partes interesadas (en especial, los ministros). Suele ser necesario llevar a cabo más de una reunión con la persona de contacto en el ministerio o departamento. Normalmente, las entrevistas (cuyo objetivo es informarse sobre los principales programas relacionados con la nutrición) y la recopilación de datos presupuestarios insumen mucho tiempo. Bastante a menudo, el ejercicio de recopilación de datos coincide con un período de vacaciones, lo cual prolonga la fase de recopilación de datos.

SOLUCIONES

Con mucha frecuencia, los términos de referencia del seguimiento de presupuestos subestiman el tiempo y el presupuesto necesarios para realizar un análisis presupuestario de calidad. El calendario de los estudios que se estén llevando a cabo debe definirse detalladamente y debe considerar los períodos de vacaciones.

Si surgen demasiados problemas y el período de consultas no puede extenderse para organizar, por ejemplo, un taller de consultas con las partes interesadas, es posible que sea necesario reducir las expectativas del análisis para evaluar con precisión los gastos asignados a la nutrición. Existen varias opciones: acortar el período de tiempo que abarca el estudio (concentrándolo en los últimos años o utilizando el período T-5 y T), o no incluir los gastos de los colaboradores técnicos y financieros. Si el tiempo y el presupuesto son muy limitados, pueden incluirse solo los gastos del Ministerio de Salud.

ACCESO A DATOS: CÓMO ELIMINAR LAS BARRERAS PARA ACCEDER A LA INFORMACIÓN

DESAFÍOS

Al realizar un análisis presupuestario, los datos generalmente son escasos o no están disponibles en el momento adecuado. Los documentos que se necesitan para el análisis presupuestario por lo general no están disponibles en línea. Lo que es más, las restricciones legales y normativas, así como las de las organizaciones y los procesos de monitoreo, dificultan el acceso a información. La naturaleza multisectorial de la nutrición también supone un desafío. Obtener la autorización para acceder a los datos y luego lograr que los distintos contactos clave respeten esta autorización suele ser un paso fundamental que no puede pasarse por alto.

Además, los funcionarios ministeriales (incluido el personal técnico) en general tienen escasos conocimientos acerca del presupuesto y las finanzas públicas. Algunos actores no saben dónde tienen que registrar los proyectos y programas como parte del Marco Común de Resultados (si es que existe). Esta falta de conocimientos entorpece el acceso a los datos porque estos actores en general no saben qué se está investigando exactamente, con quién hay que poner en contacto a las personas que están realizando la investigación o qué documentos se les puede recomendar. También es posible que no sepan qué es realmente un análisis presupuestario.

El hecho de que las fuentes de datos con frecuencia se distribuyen entre varios actores complica el acceso a los datos. Por ejemplo, en Sierra Leona, los gastos nacionales los registra la Oficina del Contador General del Ministerio de Finanzas; los gastos de la Autoridad Local los registra el Departamento de Finanzas del Ministerio de Gobiernos Locales y el Ministerio

de Finanzas; los salarios aparecen en las planillas de sueldos y esta información solo puede obtenerse mediante el presupuesto anual, que es un documento público que se pone a disposición una vez al año en el sitio web del Ministerio de Finanzas.

En algunos países, el plan de cuentas no se encuentra en formato electrónico, de modo que es necesario hacer una visita a la oficina de presupuestos para consultar la versión impresa.

A veces, la falta de estadísticas confiables para revisar los desembolsos para la nutrición de los colaboradores financieros y técnicos dificulta el proceso de análisis. Algunos gastos se registran de forma deficiente y, por lo tanto, no pueden identificarse fácilmente.

SOLUCIONES

Las reuniones deben organizarse con antelación (al comienzo del análisis presupuestario) porque hay numerosas personas con quienes es necesario reunirse y estas generalmente están bastante ocupadas. Prepárese para las entrevistas y tome nota de las preguntas que deben hacerse. Presente el proyecto del análisis presupuestario a las diversas personas que asistan a las reuniones y que no suelen saber qué es un análisis presupuestario de gastos de nutrición. Explique cuál es el objetivo, el propósito y el valor del proyecto, y comparta los resultados con el Gobierno. Recuerde que el objetivo a largo plazo es que las diversas partes interesadas se involucren en el análisis y sus resultados, y que posteriormente monitoreen los gastos de nutrición de forma periódica y sistemática.

La realización de estudios de revisión de desembolsos para la nutrición de los colaboradores financieros y técnicos sirve para analizar la evolución de los desembolsos. Para llevar a cabo esta tarea puede resultar útil colaborar con otras ONG que estén trabajando en el presupuesto o consultar a la oficina central. La implicación de la sociedad civil en el Marco Común de Resultados (si es que existe) y en los diferentes presupuestos y programas facilita la realización del análisis.

CLASIFICACIÓN: CÓMO CUMPLIR EFICAZMENTE EL PASO 2 DE LA METODOLOGÍA DE SUN E IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS Y SENSIBLES

DESAFÍOS

¿Son específicas, sensibles o ni específicas ni sensibles las intervenciones y actividades identificadas? Se trata de un debate complejo y, en el caso de algunas actividades, no existe una respuesta definitiva y consensuada. Esto ocurre incluso cuando se consulta a expertos técnicos (o a los miembros de SUN que crearon la metodología), que pueden ofrecer respuestas posibles, pero que no pueden dar una opinión definitiva, porque para definir o clasificar las intervenciones, es necesario realizar un examen en mayor profundidad de su contenido, la manera en que se han implementado, etc.

SOLUCIONES

Como establece SUN, las intervenciones que **CONTRIBUYEN a la nutrición (intervenciones sensibles)** son acciones que abordan las causas subyacentes de la malnutrición, como se definieron inicialmente en el Marco Conceptual de Unicef (ver gráfico en la pág. 4).

The Lancet define las intervenciones que contribuyen a la nutrición como «**las intervenciones y los programas que abordan los factores determinantes subyacentes de la nutrición y el desarrollo fetal e infantil —seguridad alimentaria, recursos adecuados de cuidado para la madre y en el hogar y la comunidad; y acceso a servicios de salud y a un entorno seguro e higiénico— y que incorporan objetivos y acciones específicos de nutrición. Los programas sensibles a la nutrición pueden servir de plataformas de implementación para las intervenciones específicas de nutrición, con el potencial de aumentar su escala, cobertura y eficacia**» .

Pueden identificarse acciones en una amplia variedad de sectores, como salud, agricultura y sistemas alimentarios, agua, saneamiento e higiene, educación y protección social. **Las secciones del presupuesto que contribuyen a la nutrición son aquellas que se refieren claramente a un objetivo de nutrición pertinente, y/o el resultado y/o una acción como parte de un programa integrado o dentro del mandato de un ministerio.**

La metodología de SUN brinda ejemplos de intervenciones que contribuyen a la nutrición (intervenciones sensibles). Las dos tablas incluidas en las págs. 32 y 33 de la estrategia de nutrición de Unicef (Unicef, 2015) también son muy útiles. Cuando es difícil decidir respecto a una clasificación y surgen dudas, puede resultar útil consultar a otras partes (en especial, al personal del equipo técnico del país, la oficina central, miembros del Gobierno o miembros de SUN).

Durante las entrevistas, es esencial preguntar cuáles son los objetivos, el contenido y los resultados esperados del programa, así como los indicadores asociados, para poder tomar una decisión con relación a la clasificación.

PONDERACIÓN: CÓMO CUMPLIR EFICAZMENTE EL PASO 3 DE LA METODOLOGÍA DE SUN, ESPECIALMENTE CON RELACIÓN A LA PONDERACIÓN DE LAS ACTIVIDADES SENSIBLES

DESAFÍOS

Actualmente, se utilizan principalmente tres opciones para ponderar las intervenciones sensibles (ver sección 3.3).

Cuando la experiencia en análisis presupuestarios del país es muy limitada, puede utilizarse otra opción muy sencilla: el 25 por ciento de forma sistemática (opción utilizada en Sierra Leona). Se trata de un método bastante burdo que no refleja la realidad, pero es una opción viable si se trata del primer ejercicio de seguimiento presupuestario, el tiempo es limitado y se cuenta con pocos colaboradores.³

Una ponderación menos genérica requiere considerablemente más tiempo y la involucración plena de los diversos actores, incluidos los de los ministerios. Estas personas tienen que conocer sus programas en profundidad (en particular, su implementación y su impacto en la nutrición) para poder evaluar el nivel de sensibilidad.

En muchos países, se utiliza la ponderación del 100 por ciento para actividades específicas. Algunos países ponderan las actividades específicas, pero esto implica una tarea larga y compleja que plantea muchos interrogantes.

En ciertos casos, las partes interesadas no pueden estimar el nivel de impacto que los proyectos o programas tienen en la nutrición (coeficientes de ponderación inicial: WC), en otras palabras, el porcentaje de los presupuestos de los proyectos o programas asignados a la nutrición. Conforme a las instrucciones que se entregan a los actores en Burkina Faso, los proyectos y programas deben registrarse en función de las intervenciones del Marco Común de Resultados (Nutrición). La determinación del coeficiente resulta difícil debido a la longitud de la cadena de influencia y muchas veces debido a la falta de conocimientos con relación a las preguntas sobre nutrición o la insuficiente información en el Marco Común de Resultados (Nutrición).

SOLUCIONES

El equipo del país pudo superar esta dificultad dividiendo el WC en dos (WC1 y WC2).

La falta de una metodología consensuada internacional hace que este paso de ponderación represente un desafío.⁴ La opción del método de ponderación que se elija depende del historial de análisis presupuestarios y la experiencia en este campo. Cuando la experiencia y el tiempo son muy limitados, puede utilizarse el método más sencillo (100 o 25 por ciento, o incluso 25 por ciento para todas las actividades sensibles). No obstante, esta opción es muy imprecisa y no refleja fielmente la realidad. Si se cuenta con suficiente tiempo y experiencia, lo más recomendable es utilizar una ponderación más compleja (entre 1 y 50 por ciento, como se utilizó en Burkina Faso, o incluso entre 1 y 100 por ciento en los casos en que se cuenta con más experiencia) para asegurar una mayor precisión y calidad. Una opción intermedia sería adoptar el método 2. En todos los casos:

- 1 Si se cuenta con suficiente tiempo y contactos, es preferible realizar talleres de consulta con los diversos contactos, tanto del sector de la nutrición como de otros sectores (como salud, educación, agricultura, protección social, etc.). Estos contactos pueden ser de los ministerios, la sociedad civil o colaboradores financieros y técnicos. Los talleres resultan útiles para involucrar a los ministerios y evitar los desacuerdos una vez que se publique el análisis presupuestario. Además, pueden mejorar los conocimientos de las partes interesadas sobre el tema y, a largo plazo, lograr que el Gobierno lleve a cabo su propio análisis.
- 2 Deben presentarse los resultados generales (con una distinción entre las intervenciones específicas e intervenciones sensibles), así como los resultados tras ser ponderados, y establecerse una comparación entre ambos tipos de resultados.

3 - Este método puede resultar frustrante cuando la línea presupuestaria parece ser, en su totalidad, sensible a la nutrición (p. ej., una política agrícola). Si la información está completa y aquellas personas que pueden consultarse pueden informar al investigador sobre la implementación y el impacto del programa, opte por un método de ponderación más complejo.

4 - Algunos equipos nacionales sugieren llevar a cabo un estudio subregional para afinar la metodología propuesta por el equipo nacional (y aplicarla a todos los miembros nacionales del Movimiento SUN). El Secretariado del Movimiento SUN sería un buen ejemplo para poner a prueba este trabajo a escala internacional.

INCLUSIÓN DE SALARIOS: ¿DEBERÍAN INCLUIRSE LOS SALARIOS DE LOS DIVERSOS MINISTERIOS IDENTIFICADOS COMO SENSIBLES A LA NUTRICIÓN? SI ES ASÍ, ¿CÓMO PUEDEN PONDERARSE ESTOS SALARIOS?

Si se parte del supuesto de que algunos ministerios tienen en cuenta la nutrición, la respuesta a la primera pregunta es «Sí». Por ejemplo, en Sierra Leona, algunos ministerios fueron nombrados ministerios responsables de la implementación del plan de nutrición. En cuanto a la segunda pregunta, la respuesta es más compleja dado que una ponderación del 25 por ciento de los salarios de todos los ministerios que tienen en cuenta la nutrición, hasta cierto punto, es una exageración y provocaría un margen de error en los resultados, especialmente en el caso del Ministerio de Educación. Esto se debe a que los salarios normalmente representan una enorme proporción de los presupuestos ministeriales, como ocurre en Sierra Leona.

La solución para este problema sería poder calcular al menos de forma aproximada el porcentaje de tiempo que el personal de los ministerios dedica a estas actividades sensibles o específicas. Este cálculo es prácticamente imposible de realizar para todos los ministerios. Si se decidiera seleccionar un ministerio como prioridad, sería el Ministerio de Salud; por ejemplo, haciendo visitas sobre el terreno para evaluar el porcentaje de tiempo que los nutricionistas dedican a tratar la malnutrición: ¿es el cien por ciento, como debería ser?

¿o están demasiado ocupados para dedicar el cien por ciento de su tiempo a esta tarea y, de hecho, solo le dedican el cincuenta por ciento de su tiempo?

UN PROBLEMA RECURRENTE: LA FALTA DE ARMONÍA ENTRE LAS LÍNEAS Y LOS CÓDIGOS PRESUPUESTARIOS CON LAS ACTIVIDADES DEL PLAN MULTISECTORIAL DE NUTRICIÓN

En una situación ideal de promoción presupuestaria, los objetivos establecidos serían SMART; los planes nacionales serían detallados; los costos estarían vinculados directamente a los planes; las intervenciones de nutrición tendrían prioridad y estarían contempladas en el presupuesto nacional; el presupuesto se implementaría y gastaría según la aprobación del Parlamento; y los informes de monitoreo se concluirían y publicarían en el momento oportuno. Sin embargo, la realidad es que la mayoría de los planes y presupuestos no están completamente alineados. Por ejemplo, es posible que el plan nacional no esté contemplado en el presupuesto nacional o que existan programas en el presupuesto nacional que no están incluidos en el Plan Nacional de Nutrición.

En concreto, las actividades (o incluso los pilares, las principales directrices o prioridades, etc.) incluidas en el plan multisectorial generalmente no están contempladas en las líneas o los códigos presupuestarios. En consecuencia, es más difícil averiguar si este plan ha recibido suficiente financiamiento por parte del Gobierno y, si lo ha recibido, hasta qué punto, ya que la rendición de cuentas es muy limitada.

Una solución a corto plazo como parte del ejercicio de análisis presupuestario sería identificar las líneas presupuestarias que más se acercan a las actividades del plan y estimar el nivel de financiamiento del plan sobre esta base. No obstante, tendría que dejarse claro que se trata estrictamente de un cálculo.

A largo plazo, es importante ejercer presión para que las líneas y los códigos presupuestarios estén alineados con las actividades del plan, un propósito bastante ambicioso, o, como mínimo, con los pilares o principales prioridades del plan, un propósito más realista.

4.3 ELABORACIÓN DE FICHAS DE CALIFICACIÓN (CHAD Y SIERRA LEONA)

Las fichas de calificación son representaciones visuales, en un máximo de dos páginas, de un resumen de los datos que se están analizando, con un énfasis en la información clave. Los análisis deben basarse en datos estadísticos nacionales validados, y debe darse una puntuación a los diferentes datos que se están analizando. Estas herramientas permiten a la sociedad civil clasificar, por ejemplo, el nivel de progreso hecho por un país en el cumplimiento de sus compromisos. Cada nivel puede recibir un código de color o una puntuación. Estas herramientas pueden resultar sumamente útiles para la promoción presupuestaria. Chad y Sierra Leona elaboraron estas fichas de calificación para su promoción presupuestaria (Fig. 4.3 y 4.4).

FIGURA 4.3: FICHA DE CALIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN DE CHAD EN LA NUTRICIÓN

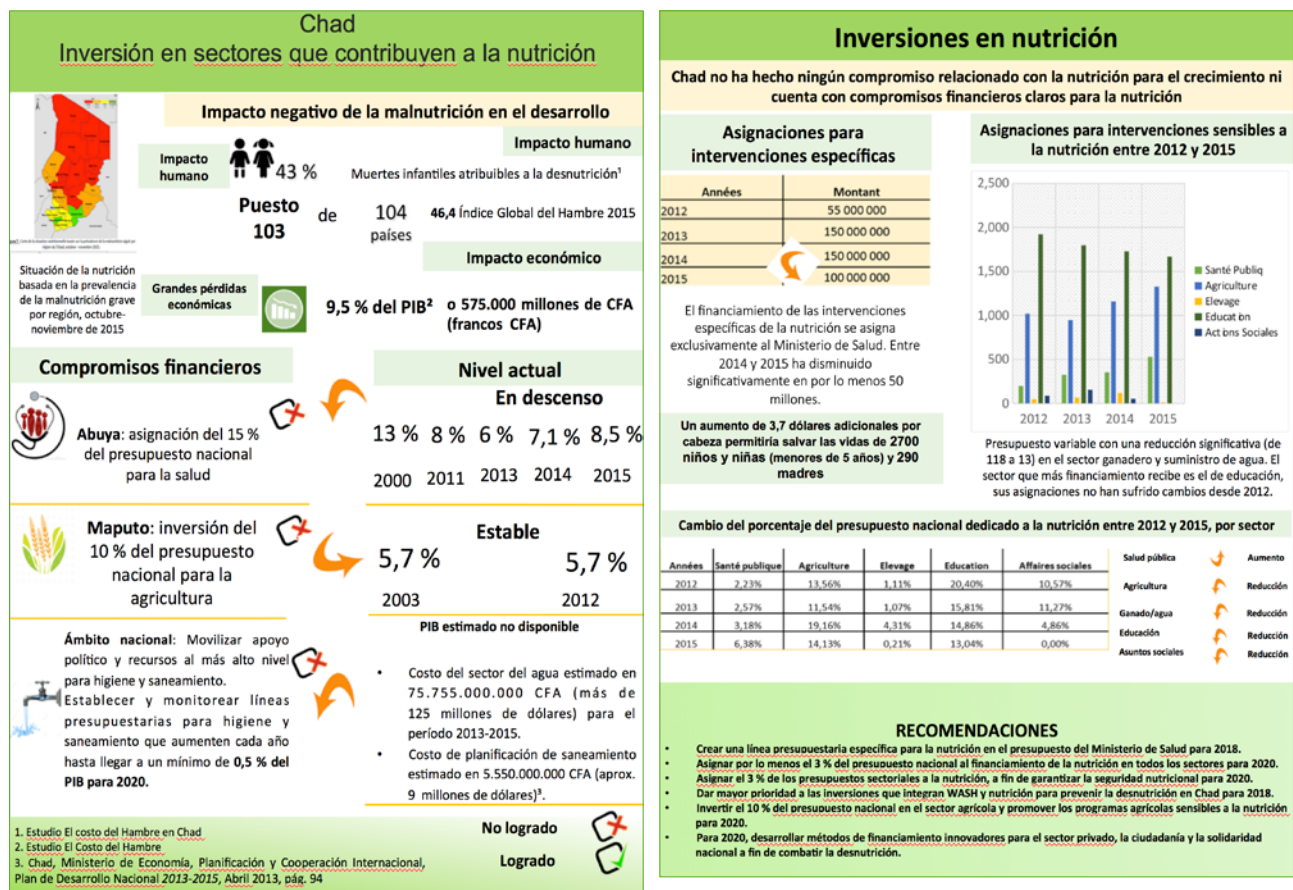
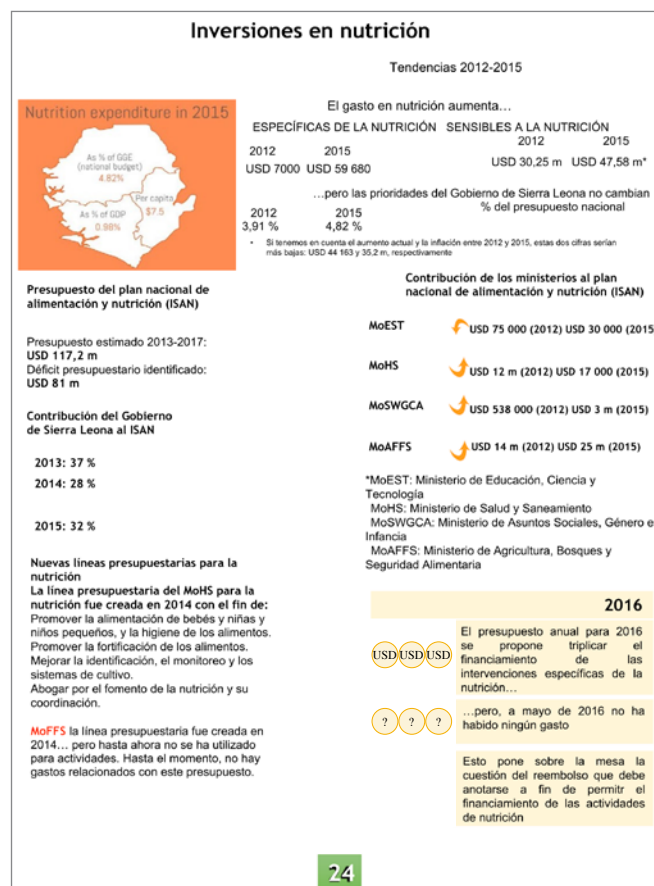
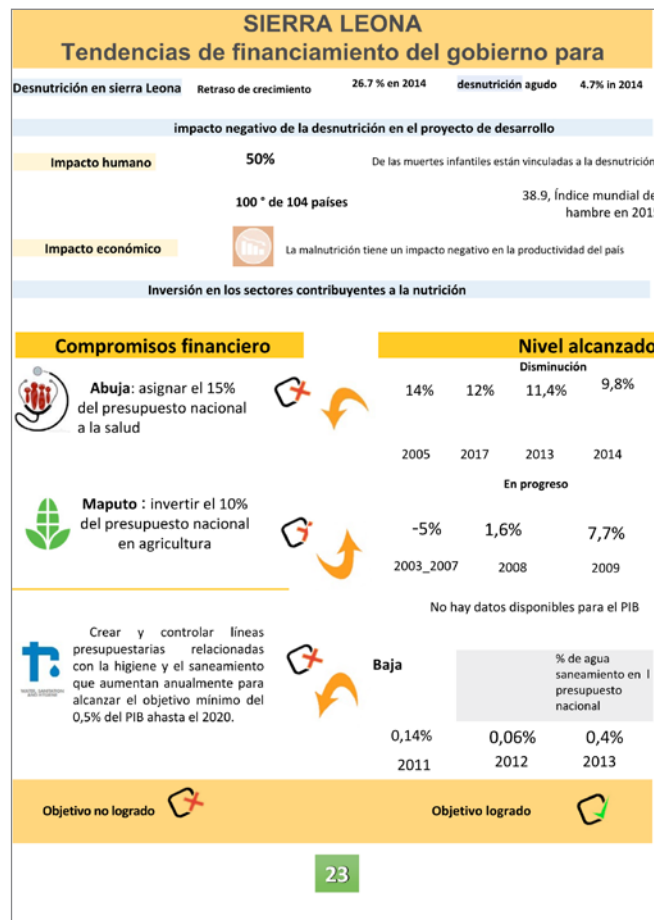


FIGURA 4.4: FICHA DE CALIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN DE SIERRA LEONA EN LA NUTRICIÓN



4.4 DESARROLLO DE UN MARCO DE ANÁLISIS CIUDADANO

PARA QUÉ SIRVE

El marco de análisis es una herramienta que fue creada por el equipo editorial que elaboró el presente manual. Se trata de una herramienta práctica para la recopilación y el análisis de la información presupuestaria de un país, centrada en la nutrición. La herramienta identifica todos los aspectos con los que los Gobiernos no han cumplido adecuadamente, como entrega de información, transparencia presupuestaria y coherencia en la planificación, en la asignación y en los gastos de los fondos públicos. También puede utilizarse para identificar problemas de desempeño que surgen durante la implementación del presupuesto y sugieren esfuerzos de promoción que pueden realizar los ciudadanos para lograr cambios positivos.

QUIÉNES PUEDEN UTILIZAR ESTE MARCO

Este marco está diseñado para ser utilizado por la sociedad civil, pero quienes lo utilicen deben conformar un grupo multidisciplinario. La tarea debe realizarla un grupo amplio y no solo representantes de una única organización. Pueden participar, por ejemplo, organizaciones que abogan por la transparencia presupuestaria del país, centros de información presupuestaria, grupos de sectores que contribuyen a la nutrición, organizaciones de derechos humanos y diversos miembros de las comunidades de beneficiarios de servicios de nutrición.

CÓMO DEBE UTILIZARSE ESTE MARCO

El grupo debe analizar y clasificar los diversos puntos planteados en este marco. En la sección «Notas aclaratorias» deben incluirse los argumentos de evaluación utilizados para justificar las clasificaciones. En la sección «Acciones que debe llevar a cabo la sociedad civil», es importante centrarse en esfuerzos de promoción realistas y factibles.

Al completar este marco, se recomienda utilizar varias fuentes documentales. A continuación, ofrecemos una lista no exhaustiva de estas fuentes, que podrá complementarse, dependiendo del contexto:

- Informes sobre estudios realizados por centros de capacitación e información acerca del presupuesto nacional.
- Ley de Finanzas del país y revisiones de las diversas Leyes de Finanzas.
- Informes realizados por las autoridades nacionales encargadas de la supervisión y regulación de los gastos públicos.
- Informes financieros realizados por los diferentes ministerios del país que contribuyen a la nutrición.
- Presupuesto de los ciudadanos del país.
- Planes multisectoriales estratégicos de nutrición y planes sectoriales de salud, agua y seguridad alimentaria del país.
- Sitio web del Ministerio de Finanzas del país.
- Informes sobre transparencia presupuestaria publicados por la International Budget Partnership.
- Sitios web de los principales donantes bilaterales y multilaterales del país.

CODIFICACIÓN DEL MARCO

Pueden utilizarse puntuaciones y colores para representar la clasificación que se dé a cada elemento que se ha recopilado y analizado. Por lo tanto, la puntuación más alta que puede otorgarse recibe un **1** para indicar un nivel *altamente satisfactorio* y recibe la codificación de color **verde**. El nivel *suficientemente satisfactorio* recibe una puntuación **2** y la codificación de color **naranja**. El nivel *poco satisfactorio* recibe una puntuación **3** y la codificación de color **rojo**. Si la *información no está disponible* o si la sección no es pertinente para el contexto que se está investigando, ingrese **0** y utilice el color **gris**.

TABLA 4.2: DESGLOSE DE LAS ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS PER CÁPITA PARA INTERVENCIONES ESPECÍFICAS DE NUTRICIÓN POR SECTOR Y NIVEL DE ANÁLISIS (los resultados pueden variar según la metodología utilizada)

ASPECTOS QUE DEBEN SER VERIFICADOS	ANTECEDENTES	CLASIFICACIÓN				ACCIONES QUE DEBE LLEVAR A CABO LA SOCIEDAD CIVIL
		1	2	3	0	
PASO 1: VERIFICACIÓN DEL NIVEL DE ACCESO DE LOS CIUDADANOS A LA INFORMACIÓN FINANCIERA						
Tipo de información disponible en el presupuesto nacional (¿asignaciones y gastos?)						
Disponibilidad de información sobre el presupuesto nacional del año en curso						
Medios públicos para compartir la información sobre el presupuesto nacional (asignaciones y gastos); ¿en formato impreso o en línea?						
Disponibilidad de información presupuestaria detallada, clara y comprensible para los ciudadanos						
Disponibilidad de un presupuesto de los ciudadanos (¿se publicó este presupuesto de forma oportuna?)						
Disponibilidad pública de información sobre revisiones de mitad del período del presupuesto nacional						
Disponibilidad de información clara sobre asignaciones y gastos relacionados con la nutrición						
PASO 2: VERIFICACIÓN DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO						
Oportunidad para los ciudadanos de participar en el proceso presupuestario, sujeto a las disposiciones legales						
Oportunidad para los ciudadanos de exigir cuentas al Gobierno sobre la utilización de los fondos públicos						
PASO 3: VERIFICACIÓN DE LAS ASIGNACIONES DE LOS RECURSOS						
Análisis de la asignación de recursos del presupuesto nacional con un énfasis especial en los sectores que más asignaciones reciben						
Análisis comparativo del presupuesto asignado a la nutrición y a los sectores sociales tradicionales (salud, educación, protección social)						
Análisis comparativo de las categorías financieras de los fondos asignados a la nutrición, considerando, por ejemplo, las cantidades asignadas a infraestructura, salarios, inversiones, actividades operativas, etc.						
Análisis de los vínculos y la coherencia entre el financiamiento que se ha obtenido y los planes multisectoriales estratégicos de nutrición						
Análisis de la evolución de las asignaciones presupuestarias para la nutrición a los diferentes sectores (salud, agricultura, agua y saneamiento, etc.) durante los últimos dos años						
PASO 4: VERIFICACIÓN DE LOS GASTOS DE LOS RECURSOS *Utilice la revisión de los gastos de años anteriores						
Análisis comparativo de los gastos de nutrición respecto a las asignaciones llevado a cabo el año anterior						
Análisis del grado en que se han implementado los presupuestos sectoriales asignados a la nutrición						

4.5 EXPERIENCIAS POSITIVAS DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA: ENTREVISTAS CON ESPECIALISTAS EN ANÁLISIS PRESUPUESTARIOS

ENTREVISTA CON **PATRIZIA FRACASSI**, SECRETARIADO DEL MOVIMIENTO SUN
23 de febrero de 2017



Patrizia Fracassi es analista principal de nutrición y asesora de políticas del Secretariado del Movimiento SUN. Antes trabajaba en Etiopía como consultora para Unicef en el área de fortalecimiento del sistema de información sobre nutrición y para el Banco Mundial en el área de vínculos entre el Programa Red de Seguridad Productiva y el Programa Nacional de Nutrición. Patrizia también trabajó para Unicef Uganda como especialista de nutrición y para algunas ONG, como CESVI y Oxfam Italia en Vietnam, como representante nacional y jefa de programas, específicamente en las áreas de gestión de la nutrición en la comunidad, atención de la salud primaria y medios de vida.

Además, creó el contenido técnico del sitio web sobre nutrición que continúa gestionando www.motherchildnutrition.org. Patrizia tiene un máster en Ciencias Humanas y otro en Gestión del Desarrollo. Actualmente está realizando un doctorado a medio tiempo sobre investigación de salud.

¿CUÁLES FUERON SUS HALLAZGOS AL INVESTIGAR DATOS FINANCIEROS PUBLICADOS?

De un total de 59 países, hay 47 que han divulgado sus datos presupuestarios entre 2015 y 2016. Las conclusiones del análisis del presupuesto están disponibles en el Informe de Progreso de SUN de 2015 y 2016 y en los Informes de la Nutrición Mundial correspondientes a los mismos años.

Entre los 47 países, obtuvimos una idea sobre qué actores del Gobierno, de los organismos de la ONU y de la sociedad civil colaboraron en el proceso, pero no sabemos el nivel de participación dentro de cada red (p. ej., en la Alianza de la Sociedad Civil). En algunos casos, sabemos que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) han realizado numerosos esfuerzos; por ejemplo, en Sierra Leona, donde el análisis del presupuesto fue realizado por medio de Acción Contra el Hambre (ACF), o en Zambia, donde Save the Children apoyó a la Alianza de la Sociedad Civil. Las OSC pueden desempeñar un papel fundamental en el marco del análisis del presupuesto y la promoción presupuestaria. A los talleres regionales sobre finanzas públicas siempre se invita a un representante de la sociedad civil, pero no nos consta si se ha trabajado con otros actores de la sociedad civil en sus respectivos países. El diálogo entre todos los diferentes actores es sumamente importante. No hay ninguna duda respecto a que la promoción presupuestaria es posible gracias al tiempo que se dedica al análisis del presupuesto.

En el resto de los países, hay algunos que deben comenzar a realizar esfuerzos en este sentido y es probable que necesiten asistencia técnica. Por ejemplo, Haití, Birmania, Papúa Nueva Guinea y Somalia. También hay algunos países que han realizado el análisis del presupuesto, pero que aún no han compartido los datos con el Secretariado del Movimiento SUN (por ejemplo, Senegal, Etiopía y Ruanda). Hay países que están llevando a cabo actualmente iniciativas en esta área. Por ejemplo, Tanzania ya ha comenzado. Malawi cuenta con un sistema de seguimiento financiero bastante desarrollado, pero aún no ha publicado los respectivos datos. Sin embargo, en ciertos países, los datos que han recopilado actores no estatales no han sido validados por el Gobierno. En Níger, la Alianza de la Sociedad Civil llevó a cabo el análisis y contrataron a un consultor para que lo desagregara a nivel de subdistritos. En Nigeria, el ejercicio fue realizado por Save the Children. Las conclusiones no fueron validadas por los Gobiernos. Es importante que los actores de la sociedad civil tengan en cuenta este problema e involucren al Gobierno y a otras organizaciones socias desde el comienzo del proceso con el fin de que todos tengan claridad respecto a la metodología y los supuestos. Por lo tanto, la sociedad civil debe involucrar al Gobierno y a otros colaboradores desde el inicio para evitar los problemas relacionados con la falta de validación durante las etapas posteriores.

Los países deberían crear un espacio abierto para el análisis del presupuesto y la promoción presupuestaria. Las OSC pueden desempeñar un papel fundamental al involucrar a sus comunidades y al realizar promoción con parlamentarios y políticos. En los países en que ya se hayan recopilado datos y en que se hayan realizado análisis del presupuesto en el pasado (bajo iniciativa del Gobierno), las OSC pueden trabajar en conjunto con el Gobierno en lugar de iniciar un nuevo esfuerzo de recopilación de datos. Esta recomendación es especialmente válida para aquellos países en los que ya existen plataformas activas y que cuentan con la ayuda de los puntos focales de SUN, los organismos de la ONU y los donantes. El primer paso para la promoción presupuestaria es identificar lo que ya se ha hecho en el país en términos de recopilación y análisis de datos. Las OSC deberán asegurarse de que exista coherencia en el tiempo respecto a la manera en que se analiza el presupuesto. Es importante basarse en los mismos puntos de referencia y mantenerse en la misma línea. Nos parece sumamente positivo que la sociedad civil realice esfuerzos en el marco de la promoción presupuestaria, pero si cada uno de los actores recopila datos sobre la base de diferentes supuestos, obtendremos resultados distintos y estos no podrán compararse en el tiempo. Por lo tanto, en primer lugar, es necesario que examinemos lo que ya se ha hecho.

¿CUÁLES FUERON LAS LECCIONES APRENDIDAS COMO PRODUCTO DEL ESTUDIO DE ESTOS PAÍSES?

La principal lección aprendida fue que, si bien contar con un plan de nutrición es útil para llevar a cabo un análisis del presupuesto, el análisis del presupuesto también puede servir para elaborar o revisar el plan de nutrición. El análisis del presupuesto permite entablar un diálogo entre los distintos sectores, ministerios y actores en torno al gasto, que es un factor bastante concreto. La otra lección aprendida es que es posible realizar análisis de presupuestos, como lo demuestra el gran número de países de SUN que los han llevado a cabo con distintos grados de apoyo. El alcance del análisis del presupuesto puede determinarse con mayor precisión a medida que obtenemos una mejor idea de la estructura presupuestaria y una vez que tenemos la posibilidad de hablar con los responsables del presupuesto y jefes de programas. El aspecto más importante que las OSC deben considerar es asegurar la transparencia del proceso e involucrar al Gobierno y a otros actores desde el comienzo.

¿CUÁL ES EL PAPEL DE SUN EN FOMENTAR QUE CADA VEZ MÁS PAÍSES EN DESARROLLO LLEVEN A CABO ANÁLISIS DE PRESUPUESTOS PARA NUTRICIÓN?

El Movimiento SUN cumple diversas funciones en este sentido. En primer lugar, queremos profundizar el análisis

del presupuesto. Por ejemplo, pedimos a los países que identifiquen un conjunto de programas clave para la nutrición y que hagan un seguimiento de la asignación y gasto del presupuesto para la nutrición en el ámbito subnacional. Es probable que no puedan hacerlo para todos los programas, pero pueden empezar por definir el grupo específico de programas asociados con los objetivos de nutrición que sean realmente pertinentes. Nos interesa mucho lograr que los donantes se involucren en los países. En este aspecto, el punto de partida también será el análisis del presupuesto porque en muchos casos (en 30 de 47 países) también se han obtenido datos sobre las fuentes de financiamiento, aparte de los datos sobre los programas. Esto ayudará a los países a hacer contacto con los donantes y asegurarse de evitar la duplicación y el solapamiento. Debería invitarse a participar en el diálogo a todos los donantes que tengan un interés en la nutrición. En este contexto, también hay mucho trabajo que puede hacerse durante la etapa preparatoria (análisis teórico), siempre que se asegure la transparencia en cuanto a la metodología y las fuentes de los datos. Por ejemplo, el instituto Results for Development hizo un análisis exhaustivo sobre la asistencia oficial al desarrollo para la nutrición, desagregado a escala nacional, que brinda un resumen útil de los gastos en programas específicos de nutrición.⁵

La sociedad civil también debería participar en los debates presupuestarios como ejecutores de proyectos. Sin embargo, reitero que debemos asegurarnos de que no exista duplicación en la presentación de informes. En el debate nacional sobre el presupuesto, es necesario involucrar a diversos actores, especialmente a las ONG internacionales. Este es un asunto que nos interesa que la Red de la Sociedad Civil fomente, con el fin de que todos los actores sean responsables de mejorar el gasto y la movilización de recursos para la nutrición.

Con relación a las plataformas existentes, las de SUN operan, a diferente escala, en diversos países. De cierta manera, los puntos focales de SUN en el Gobierno son los que deberían convocar a reuniones con donantes y otros actores. Esto es otro tema sobre lo que podemos debatir. Las OSC también pueden ayudar a que todos los actores interactúen y, especialmente, a asegurar la participación de las organizaciones de base. Existen muchos puntos focales y representantes de las OSC, organismos de la ONU, donantes y empresas que participan de forma activa en los eventos regionales o mundiales, como la Reunión Global de SUN. Sin embargo, el funcionamiento de las plataformas y el nivel de participación de los actores es algo que solo los actores nacionales pueden promover y evaluar. Esperamos que ACF y otras ONG internacionales adopten un papel activo en el fomento de la participación en los países de SUN.

5 - El análisis puede consultarse en el siguiente enlace: <http://donors4nutrition.r4d.org/>

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE TODAS LAS METODOLOGÍAS DISPONIBLES (METODOLOGÍA DE SUN, METODOLOGÍA DE SPRING Y METODOLOGÍA MEJORADA DE SUN) Y QUÉ DESAFÍOS SIGUEN PRESENTES RESPECTO A LAS METODOLOGÍAS EN CUANTO A CÓMO ARMONIZAR LA MANERA EN QUE SE EVALÚAN LAS INVERSIONES SENSIBLES A LA NUTRICIÓN EN LOS SECTORES CLAVE?

Con relación a las diferentes metodologías, estas están, en general, alineadas, por lo menos en cuanto a los aspectos más generales. Luego, en lo que se refiere a los aspectos más específicos, por ejemplo, con relación a la ponderación, siguen existiendo enfoques distintos sobre la manera de aplicarla. Las ponderaciones se introdujeron en la metodología de donantes de SUN y las hemos incluido en nuestra orientación para el análisis del presupuesto dirigida a los países de SUN. El Secretariado del Movimiento SUN y Oxford Policy Management (OPM) efectuaron un análisis sobre la base de los datos de los países de SUN que han adoptado el sistema de ponderación en sus análisis del presupuesto de 2015. En efecto, algunos países aplicaron, línea por línea, el sistema de ponderación en lugar del enfoque del 25 por ciento a las intervenciones sensibles a la nutrición. Posteriormente, averiguamos si había uniformidad en cuanto a la ponderación aplicada a las mismas categorías de asignación. Si bien la mediana y la media se acercaban al 25 por ciento, los valores extremos son bastante altos, lo cual indica cierto grado de subjetividad al aplicar la ponderación.

Sin embargo, en 2016 un gran número de países abandonaron el sistema de ponderación debido a los desafíos y la poca utilidad de aplicarlo. El Secretariado del Movimiento SUN no exige que los países apliquen una ponderación, ya que esta no es una medida real del impacto de un programa sensible a la nutrición. En 2016, hubo dos países que continuaron utilizando ponderaciones porque el nivel de agregación de su presupuesto era mucho más alto (casi a nivel del ministerio) y consideraron que el presupuesto para la nutrición representaba una proporción demasiado alta. Nosotros solo aplicamos el 25 por ciento a todas las intervenciones sensibles a la nutrición si tenemos que enviar los datos para el Informe de la Nutrición Mundial y comparar los datos con los que proporciona la Red de Donantes de SUN. Se trata, especialmente, de asegurar la armonización porque sabemos que el donante también aplica el 25 por ciento.

Para armonizar la manera en que se evalúan las inversiones sensibles a la nutrición en los sectores clave, insistimos en que los países cumplan la etapa de identificación de programas y luego decidan de forma sistemática qué incluir y qué excluir, y, finalmente, especificar si las intervenciones son específicas o sensibles. Insistimos en que se establezca un diálogo con los responsables de

presupuesto y los jefes de programas para decidir sobre lo que debería incluirse y lo que debería excluirse. El paso número uno, el análisis teórico, puede realizarlo un consultor, con la asistencia de un equipo, para identificar todos los programas potenciales. Pero el paso número dos debe fundamentarse en un diálogo. Debería ser un proceso participativo para asegurar que exista claridad plena sobre lo que se incluirá y lo que se excluirá en el análisis final y por qué. El paso número tres, la ponderación, es opcional. Si un país decide llevar a cabo la ponderación, debe realizarse un proceso participativo similar para asegurar que todos quienes participen en el proceso tengan claridad respecto a los supuestos que sustentan las ponderaciones aplicadas y que, además, estos puedan justificarse.

EN SU OPINIÓN, ¿POR QUÉ LAS OSC DEBERÍAN EFECTUAR UN ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO Y PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA?

Es sumamente importante establecer una relación con las comunidades y la población. Podemos acordar simplemente que cuando una OSC decide involucrarse en la promoción presupuestaria, se ponga en contacto con el punto focal de SUN y los representantes de otras redes. Las OSC deben averiguar si en el pasado el Gobierno ha llevado a cabo iniciativas en este sentido. Si ya se ha hecho algo, deben asegurarse de que sus esfuerzos representen un avance en la promoción presupuestaria. En la mayoría de los casos, no solo se trata de dinero, sino también de compromiso. Por ejemplo, si el Gobierno gasta enormes cantidades en agricultura, es importante analizar la manera en que esta inversión puede aprovecharse para mejorar la nutrición. Los compromisos son sumamente importantes. Cuando los países han realizado un análisis del presupuesto, es importante ayudarlos a considerar la manera de aprovechar este análisis para lograr avances. En este caso, es importante que las OSC incorporen estos análisis en sus iniciativas. La orientación debería ayudar a las OSC a interpretar y analizar lo que el Gobierno ya ha hecho y lo que queda por hacer. Otro importante papel de las OSC es establecer un diálogo con la comunidad. En algunos casos, los programas identificados en el análisis del presupuesto son importantes impulsores del gasto gubernamental. El papel de la sociedad civil es crucial, principalmente para sensibilizar a la comunidad sobre los servicios que están disponibles y lo que puede hacerse de forma colectiva para mejorar el acceso y utilizar los servicios disponibles. Debería ponerse más énfasis en la manera en que se usará el análisis y no tanto énfasis en la recopilación de datos.



Mary D'Alimonte es profesional de salud pública con experiencia en biología humana, antropología social y nutrición.

Como responsable de un programa del equipo de nutrición de R4D, se especializa en el seguimiento de recursos para la nutrición y análisis financieros, y trabaja tanto en el ámbito mundial como nacional. Fue responsable técnica en la investigación de R4D Global Investment Framework for Nutrition [Marco mundial de inversión en nutrición], en conjunto con el Banco Mundial y la organización 1,000 Days, que evaluó el potencial financiero global y otros recursos necesarios para lograr los objetivos globales de nutrición. Además, realiza un trabajo conjunto con algunos colegas dirigido a desarrollar métodos estandarizados y sostenibles de seguimiento de recursos para la nutrición de los distintos actores y sectores, con el propósito de apoyar la ampliación de intervenciones rentables.

Antes de integrarse a R4D, en 2014, Mary realizó una investigación global sobre salud y nutrición en Bangladés junto con la Escuela de Salud Pública de BRAC; en Etiopía, junto con el Instituto de Liderazgo de Salud Global de Yale sobre el acceso y la calidad de la atención primaria

de salud; y en India, llevó a cabo una investigación primaria sobre comportamientos de alimentación de lactantes y niñas y niños pequeños en un barrio urbano marginal de Mumbai.

Mary tiene un máster en Salud Pública con la especialidad de Ciencias Sociales y del Comportamiento, otro de Salud Mundial de la Escuela de Salud Pública de Yale y una licenciatura en Biología Humana de la Universidad de Toronto.

¿NOS PUEDE CONTAR SOBRE SU EXPERIENCIA EN ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO?

El trabajo que realizamos consiste en el seguimiento del financiamiento para la nutrición, que incluye el análisis del presupuesto. Nuestro principio más importante es asegurarnos de que el análisis tenga un uso práctico. A veces, los profesionales técnicos nos entusiasman demasiado con los datos, pero no nos centramos lo suficiente en su utilidad. Sin embargo, nuestro trabajo es más amplio, ya que incluye el seguimiento de todos los recursos para la nutrición, como el financiamiento de donantes y ONG. En el estado de Rayastán, India, realizamos el seguimiento del presupuesto, y en Etiopía, nuestro trabajo fue más extenso ya que también abarcó el seguimiento del financiamiento multisectorial de más de ochenta donantes y ONG. En Rayastán, la iniciativa consistió en una colaboración con la organización local Centro de Análisis del Presupuesto de Rayastán (BARC), especializada en el trabajo con presupuestos gubernamentales para el estado. El análisis se centró en los presupuestos multisectoriales para la nutrición, como la utilización de fondos. Estamos realizando un trabajo en conjunto con una organización local, la Fundación Antara, para fortalecer los esfuerzos de promoción para la nutrición en el ámbito local.

¿REALIZARON TAMBIÉN EL SEGUIMIENTO DE LOS GASTOS O SOLO DE LAS ASIGNACIONES?

También hicimos el seguimiento de los gastos. La capacidad de absorción a veces puede constituir un aspecto importante, de modo que es necesario hacerle un seguimiento.

¿PODRÍA PROFUNDIZAR SOBRE SU EXPERIENCIA EN ETIOPÍA?

En Etiopía, nuestro trabajo consistió en un amplio esfuerzo que realizamos directamente con el Ministerio de Salud para hacer un seguimiento del financiamiento para la nutrición en todos los sectores. La iniciativa se dirigió a definir el enfoque metodológico y dedicamos tres meses a recopilar datos primarios para obtener una idea sobre las inversiones específicas de nutrición y sensibles a la nutrición en doce ministerios gubernamentales y más de ochenta organizaciones socias de desarrollo (incluidos donantes y organizaciones ejecutoras). Tuvimos que realizar la recopilación de datos primarios debido a que no podíamos hacer un seguimiento de las líneas presupuestarias de nutrición, lo cual ocurre normalmente porque la nutrición forma parte de programas más amplios.

¿QUÉ EXPERIENCIA CONSIDERA MÁS FRUCTÍFERA?

Ambas experiencias fueron positivas, pero en Etiopía encontramos un alto grado de disposición política. Uno de los objetivos de este trabajo fue apoyar los principales objetivos políticos, como la Declaración de Sekota (un compromiso gubernamental de alto nivel de acabar con la malnutrición infantil en Etiopía para el año 2030), así como el Programa Nacional de Nutrición II para el período 2016-2020. Ya tenemos los datos y los hemos analizado, de modo que ahora debemos pensar en cuáles serán los mensajes clave de promoción. Nos encontramos en la fase de elaboración de los mensajes de promoción.

También es importante enfatizar el aspecto multisectorial del trabajo. Gran parte de nuestro trabajo se dirigió a analizar los programas gubernamentales multisectoriales de referencia, como el Programa Red de Seguridad Productiva IV, el programa One WASH y el Programa de Crecimiento Agrícola II. Nos centramos en desagregar los componentes sensibles a la nutrición de estos programas que podrían incluirse en el análisis del presupuesto y a los que era importante hacer el seguimiento.

Finalmente, hay que destacar la gran importancia de obtener un panorama inicial para definir y adaptar los objetivos de promoción. Es necesario dirigirse a los ministerios con mensajes de promoción específicos y objetivos SMART, y asegurarse de que los datos respalden estos mensajes y objetivos. También tenemos que ser realistas en términos de qué es factible (desde el punto de vista de la recopilación de datos, entre otros).

¿PODRÍA AHONRAR EN LA METODOLOGÍA UTILIZADA?

En India, utilizamos principalmente el enfoque de SUN. En Etiopía, realizamos bastantes esfuerzos de recopilación de datos primarios y nos basamos en los criterios de SUN para identificar los programas sensibles a la nutrición, pero no utilizamos sus métodos de ponderación. Trabajamos bastante en colaboración con las organizaciones locales para modificar la metodología con el fin de adaptarla al contexto.

¿QUÉ MÉTODO DE PONDERACIÓN UTILIZARON?

En Etiopía, reunimos una serie de intervenciones y programas, pero no aplicamos la ponderación, sino que consideramos los programas en su conjunto. Podemos compartir una nota de orientación. En términos de promoción, resulta difícil saber cuál es la utilidad práctica de una cifra que se redujo de manera, en cierta medida, arbitraria. Esto dificulta la tarea de elaboración de los mensajes.

¿RECOMENDARÍA, POR LO TANTO, CEÑIRSE AL 100 POR CIENTO DE LA CANTIDAD PARA LAS INTERVENCIONES SENSIBLES A LA NUTRICIÓN?

Depende de cuáles sean nuestros objetivos. Por ejemplo, podemos tener un programa de comidas escolares con

un alto costo, pero si no contribuye directamente a la nutrición, resulta difícil evaluarlo o utilizarlo para la promoción. Es importante saber cuál es el presupuesto general, pero también el enfoque de promoción.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES DESAFÍOS QUE DEBIÓ ENFRENTAR AL LLEVAR A CABO ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO?

Los principales desafíos se relacionan con la definición de la información a la que haremos un seguimiento, de modo que es fundamental dedicar tiempo a interactuar con nuestros colaboradores al comienzo del proceso. Es muy común que los datos no estén disponibles. Como resultado, es necesario dedicar bastante más tiempo a la búsqueda, que es lo que hicimos en Etiopía.

Respecto a la creación de conciencia entre los actores, podría resultar incluso más útil reunir a todos los actores para que alcancen un consenso con relación a los objetivos y la metodología. En segundo lugar, en Etiopía había sequía, de modo que se aumentó el financiamiento de programas de comidas escolares y otros programas de nutrición debido a la emergencia. Desagregar el financiamiento de emergencia del financiamiento de rutina supuso todo un reto. Sería útil si estos fondos se diferenciaban.

CON RELACIÓN A LOS PAÍSES DONDE HAY POCOA TRANSPARENCIA, ¿CUÁL SERÍA SU RECOMENDACIÓN EN ESTAS CIRCUNSTANCIAS?

Si se cuenta con el apoyo político, deberíamos trabajar junto con el Gobierno para llevar a cabo, por ejemplo, un análisis interno con propósitos de promoción también a nivel interno. Además, sería útil comenzar con sesiones de capacitación.

FINALMENTE, ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE LAS OSC Y POR QUÉ LAS OSC DEBERÍAN REALIZAR ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO Y PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA?

Es indudable que las OSC ayudan a ejercer presión sobre los Gobiernos por medio del cabildeo y a exigirles cuentas. Decididamente, las OSC pueden ayudar a impulsar esfuerzos de promoción. Es fundamental involucrarlas desde las etapas iniciales de planificación. También es importante que las OSC se involucren en el trabajo de desarrollo de capacidades para asegurarse de que los Gobiernos puedan hacer el seguimiento de forma rutinaria al financiamiento para la nutrición en el marco de los procesos y sistemas gubernamentales existentes.



Hugh Bagnall-Oakeley es asesor principal de políticas de lucha contra el hambre de Save the Children Reino Unido, y tiene más de treinta años de experiencia en desarrollo rural y agroindustria. Gran parte de esta experiencia se basa en la gestión, evaluación y diseño de proyectos como jefe de equipo para varios donantes y otro tipo de clientes. Su experiencia multidisciplinaria incluye el desarrollo institucional de agricultores, la extensión agrícola tanto en los contextos privatizados como los que reciben fondos públicos, el cambio institucional, la gestión de fertilidad del suelo, la gestión de recursos naturales, la conservación de la tierra y el agua, la investigación sobre el terreno y en estaciones experimentales, el desarrollo de la agroindustria, la planificación de la agroindustria, el desarrollo comunitario y la evaluación participativa en un contexto de medios de vida rurales.

Bagnall-Oakeley ha trabajado para el Ministerio de Desarrollo Internacional británico, la Unión Europea, el Banco Mundial, la FAO, el Banco Africano de Desarrollo y empresas privadas. En el ámbito internacional, trabajó en India,

África Oriental y Meridional (Uganda, Kenia y Namibia), Sudeste Asiático (Indonesia), Papúa Nueva Guinea y las Islas del Pacífico. Además, ha publicado más de cincuenta informes y doce estudios. Cuenta con un máster en Horticultura Tropical y Subtropical de Wye College (ahora Imperial at Wye) y una licenciatura en Agricultura de la Universidad de Bangor.

¿NOS PUEDE CONTAR SOBRE SU EXPERIENCIA EN ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO? ¿EN QUÉ PAÍSES TRABAJÓ? Y ¿QUÉ METODOLOGÍAS UTILIZÓ?

Una pregunta que siempre podemos hacernos con relación a los servicios públicos, es: ¿existe un presupuesto para un servicio? Examinar los presupuestos ayuda a entender si hay un presupuesto asignado, cuán importante es, cómo se gasta y si se gasta de más o de menos. El análisis del presupuesto intenta hacer un seguimiento del presupuesto gubernamental: el presupuesto que se genera de los ingresos impositivos y el financiamiento del exterior. Ha habido interés en analizar los presupuestos de ciertos Gobiernos, especialmente por parte de la Fundación Gates. Los esfuerzos del Movimiento SUN repercuten en este interés.

Así, el análisis del presupuesto se convirtió en un ejercicio importante para las intervenciones de nutrición. Save the Children trabaja en Níger, Nigeria, Birmania, Mali, Etiopía, Indonesia, Malawi y Zambia. Al examinar los métodos de análisis de presupuestos, la mayoría de los países optan por el método rápido basado en la búsqueda de palabras clave. Este método se utiliza para clasificar el presupuesto, aunque, si bien algunas de estas clasificaciones son bien definidas, otras no lo son. No obstante, el problema es que no podemos obtener información sobre el contexto de un programa por

medio de este tipo de análisis. Lo que Save the Children suele hacer es un análisis completo. Esto significa que obtenemos toda la información de los distintos ministerios y averiguamos sobre diferentes programas de nutrición. Averiguar lo que está haciendo y lo que no está haciendo el Gobierno es, de hecho, la base para el trabajo de promoción. El análisis del presupuesto de salud también sirve a otras entidades, como ONG y donantes. El presupuesto analizado indica las sumas de dinero asignado en función de diferentes actividades y se vincula con una evaluación del desempeño del Gobierno respecto a la estrategia o plan sectorial establecido. El análisis brinda un beneficio agregado y útil.

También debe mencionarse que los programas de nutrición se clasifican entre programas específicos de nutrición y sensibles a la nutrición. Las intervenciones específicas de nutrición son bien definidas y claras. Sin embargo, las intervenciones sensibles a la nutrición son mucho más difíciles de identificar debido a que no existe una definición consensuada. En Malawi, el presupuesto del Gobierno se publica en formato impreso porque no quieren que el presupuesto esté disponible en línea con acceso para cualquier persona. El problema es que ni los parlamentarios ni los donantes saben exactamente en qué invierten, a menos que lleven a cabo el análisis. En Malawi, el presupuesto se publicará en mayo y

nosotros haremos el análisis en un período de una o dos semanas, que corresponde al período de debate sobre el presupuesto, con el fin de presentarlo a los miembros del Parlamento. Nos encontramos en conversaciones con parlamentarios con derecho a hacer preguntas al Gobierno y con ministros. Estamos trabajando con ellos para realizar el trabajo de promoción. Les estamos entregando información sobre cada proyecto en su contexto.

En Indonesia, el análisis del presupuesto se realiza tanto en el ámbito de los distritos como subnacional. Estamos analizando las asignaciones y cuánto dinero se gasta en nutrición y salud.

El análisis nos ayuda a hablar con el Gobierno y los ministerios competentes, y compartir la información recopilada sobre el presupuesto. Nosotros solo podemos formular nuestras recomendaciones y pedir un aumento en el presupuesto para la nutrición.

¿ESTÁN USTEDES EXAMINANDO SOLO LAS ASIGNACIONES O TAMBIÉN ANALIZAN LOS GASTOS?

Actualmente, estamos analizando las asignaciones, pero tenemos planeado analizar también los gastos. Por ejemplo, en Malauí, hemos hecho el análisis a nivel de distritos y esperamos que se produzca una movilización social para identificar cuánto dinero se ha asignado, cuándo se ha gastado y qué impacto ha tenido este gasto. El proceso se encuentra en curso en cinco distritos en Malauí. También tenemos planeado obtener los informes financieros porque, por ejemplo, en Zambia, el Ministerio de Salud gastó un 25 por ciento por debajo del presupuesto correspondiente al período 2013-2014. Con un presupuesto de 2,5 mil millones, por ejemplo, se han devuelto 500 millones al Ministerio de Economía. Es legítimo preguntar al secretario permanente del Ministerio de Salud por qué el presupuesto asignado no se gastó en su totalidad. Es posible que esto se deba a unos procedimientos financieros sumamente complejos y, a veces, no es fácil obtener dinero del Ministerio de Economía. Por lo tanto, si hacemos promoción a este nivel, incluso los funcionarios públicos se identificarán con nuestra causa y la apoyarán, ya que sienten frustración con la complejidad del sistema.

¿CUÁLES SON LOS MENSAJES CLAVE EN TORNO A LAS REFORMAS DE GOBERNANZA?

Ciertamente necesitamos elaborar mensajes de promoción en torno a las reformas de gobernanza, en particular, en lo que se refiere a los procedimientos financieros. Las OSC, en general, no mencionan las líneas presupuestarias que no se gastan. Mi impresión es que es necesario llevar a cabo reformas de gobernanza

exhaustivas porque algunos de los procedimientos estatales y modelos utilizados no funcionan. Debemos analizar los modelos empresariales de cada ministerio e identificar la manera en que cada ministerio debe servir a la sociedad.

¿CUÁNTO TIEMPO ES NECESARIO PARA HACER EL SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO PARA LA NUTRICIÓN A NIVEL SUBNACIONAL?

En Malauí, planeamos efectuar el análisis de las asignaciones para la nutrición en cinco días. Dentro de las dos semanas con que contamos, que corresponde al período de debate del país, podemos realizar el análisis de las asignaciones presupuestarias para la nutrición y obtener información sobre los distintos programas de los distritos. Esto también nos puede ayudar a averiguar cuáles son los efectos. Contar con un presupuesto es una cosa, pero el impacto que este presupuesto puede tener es un aspecto mucho más importante. Analizar el presupuesto también es, de hecho, una manera de exigir cuentas al Gobierno sobre el impacto de los diferentes proyectos.

¿PUEDE CONTARNOS ALGUNAS DE SUS EXPERIENCIAS POSITIVAS SOBRE ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO Y SOBRE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA EXITOSAS?

Por ejemplo, en Malauí, en junio del año pasado presenté el presupuesto de salud a casi 45 parlamentarios y fue recibido de forma positiva. La mayor parte de esta información fue mencionada en la Asamblea Nacional. Encontramos bastante información en artículos de periódicos. Incluso algunos parlamentarios pidieron al Gobierno que desarrollara una estrategia de nutrición. En consecuencia, esto ha aumentado la presión sobre el Gobierno. De hecho, aprovechamos a los parlamentarios para que hagan las preguntas a los ministros. Ellos usan la información que les brindamos.

EN SU OPINIÓN, ¿PUEDE CONTRIBUIR EL TRABAJO CON LOS PARLAMENTARIOS A UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA EXITOSA?

En mi opinión, los parlamentarios tienen un verdadero poder de influencia porque son quienes tienen el derecho a exigir cuentas al Gobierno y solicitar información y clarificación acerca de las asignaciones y gastos del presupuesto. No obstante, esta no es la única manera de hacer promoción. Creo que esto debería formar parte de una estrategia integral. Hay otras tácticas como: (a) hablar con los donantes; (b) publicar artículos en los periódicos; (c) organizar un evento de nutrición; y (d) reunirse con ministros individuales, entre muchas otras.

¿POR QUÉ DEBEN EFECTUAR ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO Y PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA LAS OSC?

El análisis del presupuesto y la promoción presupuestaria reflejan el papel de las OSC en la sociedad. Los funcionarios públicos no realizan promoción. Pueden, entre otras cosas, mencionar un asunto. Por ejemplo, en Indonesia, los funcionarios visitan distintos distritos para observar los diferentes proyectos operativos. En realidad, a los funcionarios les resulta muy difícil realizar promoción. Para las OSC es más fácil. La sociedad civil es la conciencia de los Gobiernos. Se encuentra en una mejor posición de realizar promoción y cabildeo. Tiene que ser la sociedad civil porque tienen la independencia para hacerlo y su papel es fundamental en una sociedad. La sociedad civil y los donantes están mejor posicionados.

¿CUÁL SERÍA SU RECOMENDACIÓN PARA LOS PAÍSES DONDE HAY ESCASA TRANSPARENCIA PRESUPUESTARIA?

Podrían trabajar en los ámbitos subnacional o de distrito. Es probable que los organismos a este nivel tengan un presupuesto y que estén dispuestos a compartirlo. Eso es lo que hacemos en Indonesia, por ejemplo. Podemos centrarnos en el nivel subnacional, de distrito o más bajo con el fin de analizar las asignaciones presupuestarias para las diferentes actividades. Además, es más fácil reunirse con la administración superior del distrito.



CONCLUSIONES Y RECURSOS

La malnutrición continúa siendo uno de los problemas mundiales de salud más graves. Más de dos mil millones de personas padecen de esta dolencia. La mayoría de ellas son mujeres, niñas y niños. El problema es particularmente grave en África Occidental y Central, donde Unicef estima que aproximadamente un millón de niñas y niños menores de cinco años mueren por causas vinculadas a la desnutrición. Ignorar el problema de la malnutrición supone el riesgo de socavar los esfuerzos hechos en los ámbitos de la salud o la educación. Lo que es más, la malnutrición tiene un alto costo en términos del crecimiento económico, el PIB y la lucha contra la pobreza de un país. Con este telón de fondo, es, en consecuencia, importante llevar a cabo análisis y promoción de presupuestos que sean adecuados para el contexto local.

El propósito de este manual es explicar cómo redactar eficazmente una estrategia de promoción presupuestaria y llevar a cabo promoción presupuestaria para la nutrición, así como proponer herramientas específicas para ayudar a la sociedad civil a mejorar sus esfuerzos generales en este ámbito. En concreto, explica los aspectos fundamentales en que consiste la promoción presupuestaria y los pasos clave que forman parte de un proceso presupuestario. Estos pasos pueden variar de un país a otro. En consecuencia, es importante entender adecuadamente cuál es el momento oportuno para llevar a cabo la promoción. Por ejemplo, como se ha mencionado más arriba, las audiencias públicas brindan un espacio para el diálogo directo con los responsables de la toma de decisiones. La descripción de las experiencias de los países que ya han llevado a cabo un proceso de promoción presupuestaria que ofrece este manual ayuda a quienes pretendan iniciar procesos similares en sus países a evitar errores y riesgos potenciales. Finalmente, la explicación de las metodologías de análisis presupuestario incluida en el manual brinda un conocimiento en mayor profundidad en este campo. Para

quienes deseen informarse en más detalles sobre este tema, existen varios recursos útiles disponibles. En el Cuadro 5.1 se presenta una lista de estos recursos.

La experiencia ha demostrado que el análisis y la promoción de presupuestos son sumamente útiles. Los resultados del análisis identifican no solo el nivel de financiamiento para la nutrición, sino que también propician una mayor involucración con los responsables de la toma de decisiones y colaboradores nacionales y locales. Por lo tanto, una de las lecciones clave aprendidas en base a la experiencia de otros países es que el análisis y la promoción de presupuestos deben llevarse a cabo en estrecha colaboración con los ministerios y colaboradores competentes. Esta colaboración también sirve como importante ejercicio de validación. La experiencia de otros países ha demostrado que es imposible llevar a cabo un análisis de datos sin el compromiso de los ministerios y departamentos clave, y que este compromiso debe continuar a lo largo de todo el ciclo del presupuesto. Además, este compromiso representa una herramienta de rendición de cuentas que puede ser utilizada para monitorear los compromisos de nutrición.

Gracias a la promoción presupuestaria, varios países han experimentado un progreso con relación a las cantidades asignadas a la nutrición y a los gastos en intervenciones relacionadas con la nutrición. También se han creado líneas presupuestarias de nutrición y se han logrado aumentos de fondos para intervenciones de protección social y programas de empoderamiento de la mujer, que pueden clasificarse como intervenciones sensibles a la nutrición. La promoción presupuestaria también ha posibilitado el desarrollo y respaldo de políticas, planes y estrategias diseñados para mejorar la nutrición, como se ilustra en el ejemplo de Nigeria que se describe en el Capítulo 4 del presente manual.

CUADRO 5.1: LISTA DE LECTURA BÁSICA PARA QUIENES REALIZAN PROMOCIÓN PRESUPUESTARIA

- Acción contra el Hambre, *Advocacy toolkit* [Conjunto de herramientas para la promoción], 2013, 41 páginas. <https://www.actioncontrelafaim.org/en/publication/acf-advocacy-toolkit/>
- Acción contra el Hambre, *Stratégie de plaidoyer, apprendre comment pousser à obtenir une augmentation du budget de la nutrition dans le budget santé* [Estrategia de promoción: cómo incentivar a los Gobiernos a aumentar el financiamiento para la nutrición en los presupuestos de salud], 2015, 15 páginas.
- Acción contra el Hambre, *Méthodologie pour l'exercice du plaidoyer* [Metodología de promoción], 2016, 45 páginas.
- Save the Children, *Health sector budget advocacy, a guide for civil society organisations* [Promoción presupuestaria para el sector de la salud. Guía para organizaciones de la sociedad civil], 2012. <https://resourcecentre.savethechildren.net/library/health-sector-service-budget-advocacy-guide-civil-society-organisations>
- Save the Children, *Advocacy toolkit, a collection of tools to help plan, implement and evaluate* [Conjunto de herramientas para la promoción: colección de herramientas para la planificación, implementación y evaluación], segunda edición, 2007.
- Red de la Sociedad Civil de SUN, *Advocacy toolkit, a how to guide* [Conjunto de herramientas para la promoción: guía práctica], 56 páginas.
- Shekar M., Kakietek J., Eberwein J. D., Walters D., et al. *An Investment Framework for Nutrition: Reaching the Global Targets for Stunting, Anemia, Breastfeeding, and Wasting* [Marco de inversión para la nutrición: cumplimiento de los objetivos mundiales sobre retraso del crecimiento, anemia, lactancia materna y emaciación]. Washington, DC: Banco Mundial, 2016. <http://documents.worldbank.org/curated/en/758331475269503930/pdf/108645-v2-PUBLIC-Investment-Framework-for-Nutrition.pdf>

La situación de la nutrición evoluciona constantemente y, por lo tanto, existen nuevas preocupaciones con relación a la ciencia, la práctica y la programación de actividades relacionadas con la alimentación y la nutrición en todos los ámbitos gubernamentales. No obstante, dado que es improbable que se logre eliminar el problema de la malnutrición de un día para otro, la realización de promoción presupuestaria sigue siendo una importante herramienta en el marco de estrategias de promoción diseñadas para aumentar la inversión en el campo de la nutrición. Para lograr que estas estrategias sean lo más eficaces posible, es importante procurar encontrar de forma constante oportunidades de intercambio de aprendizaje, ya sea dentro del país o junto con otros países con más experiencia y éxito en promoción presupuestaria. Como herramientas de rendición de cuentas (Szabo et al., 2016), el análisis y la promoción de presupuestos también permiten monitorear y comparar en el tiempo los compromisos ya asumidos, en base a evaluaciones de las políticas y estrategias relativas a la nutrición en los diferentes países. Además, estos procesos fomentan la aceleración del progreso hacia el cumplimiento de los ODS y ayudan a los países a avanzar en el ámbito del desarrollo sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE. Civil society declaration on the fight against undernutrition in West Africa, Chad and Madagascar [Declaración de la sociedad civil sobre la lucha contra la desnutrición en África Occidental, Chad y Madagascar], 2016. Disponible en: http://www.actioncontrelafaim.org/sites/default/files/publications/fichiers/civil_society_declaration_on_nutrition_dakar_may2016.pdf

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE. Documento de política Nutrition security policy: A common multisectoral understanding and approach to address undernutrition [Política sobre seguridad nutricional: consenso y enfoque común multisectorial sobre cómo abordar la desnutrición], 2014. Disponible en: http://www.actioncontrelafaim.org/sites/default/files/publications/fichiers/acf_2014_nutrition_security_policy_en.pdf

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE. Glossary of terminology [Glosario de terminología], 2011. Disponible en: <http://blog.actioncontrelafaim.org/wp-content/uploads/2013/06/2011-ACF-Nut-glossary-ENG.pdf>

BANCO MUNDIAL. Repositioning nutrition as central to development [Reposicionamiento de la nutrición como eje del desarrollo], 2007. Disponible en: <http://documents.banquemondiale.org/curated/fr/690491468150317834/pdf/347750PAPER0Re101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>

BANCO MUNDIAL, 2013, «Estrategias multisectoriales para mejorar la nutrición». Disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/315921468336622328/pdf/751020WPOSPANI00Box385381B00PUBLIC0.pdf>

BANCO MUNDIAL, «Nueve países prometen invertir más en la infancia para potenciar sus economías con miras al crecimiento a largo plazo». 2016, Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2016/10/06/nine-countries-pledge-greater-investments-in-children-powering-economies-for-long-term-growth>

BANCO MUNDIAL, «Cumbre sobre el Capital Humano pone de relieve la necesidad de invertir en los niños más pequeños» 2016. Disponible en: <https://blogs.worldbank.org/voices/es/cumbre-sobre-el-capital-humano-pone-de-relieve-la-necesidad-de-invertir-en-los-ninos-mas-pequenos>

Bhutta, Z. A., Das, J. K., Rizvi, A., Gaffey, M. F., Walker, N., Horton, S., Webb, P., Lartey, A. y Black, R. E., "Evidence-Based Interventions for Improvement of Maternal and Child Nutrition: What Can Be Done and at What Cost?" [Intervenciones basadas en pruebas para la mejora de la nutrición materna e infantil: ¿qué puede hacerse y a qué costo?], 2013, The Lancet 382 (9890): 452-477.

DERECHO A LA ALIMENTACION, Guía de incidencia para el derecho a la alimentación, 2012. Disponible en: <https://www.derechoalimentacion.org/materiales/gu-de-incidencia-para-el-derecho-la-alimentacion>

EU ALLIANCE FOR INVESTING IN CHILDREN, Advocacy Toolkit [Conjunto de herramientas para la promoción], 2014. Disponible en: http://www.alliance4investinginchildren.eu/wp-content/uploads/2015/03/TOOLKIT_br.pdf

FAO, Incidencia sobre el derecho a la alimentación a partir del análisis de presupuestos públicos, 2014. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i3455s.pdf>

FAO, En buenos términos con la terminología, 2012. Disponible en: [http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/file/Terminology/MD7765\(CFS___Coming_to_terms_with_Terminology\)01%5B1%5D.pdf](http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/file/Terminology/MD7765(CFS___Coming_to_terms_with_Terminology)01%5B1%5D.pdf)

FIELD EXCHANGE, Role of communication and advocacy in scaling up nutrition: lessons and plans from the Zambian experience [Papel de la comunicación y la promoción en el fomento de la nutrición: lecciones y planes de la experiencia zambiana]. Disponible en francés en: <http://www.ennonline.net/fex/51/plaidoyersunzambia> y en inglés en: <https://www.ennonline.net/fex/51/advocacysunzambia>

FINK, G., PEET, E., DANAEI, G., ANDREWS, K., MCCOY, D. C., SUDFELD, C. R., SMITH FAWZI, M. C., EZZATI M. y FAWZI, W. W., «Schooling and Wage Income Losses Due to Early-Childhood Growth Faltering in Developing Countries: National, Regional, and Global Estimates» [La escolarización y la pérdida de ingresos de salarios debido al insuficiente crecimiento durante la primera infancia en países en desarrollo: estimaciones nacionales, regionales y mundiales], The American Journal of Clinical Nutrition, 2016, Vol. 104, N° 1, págs. 104-12.

FRACASSI, P. y PICANYOL, C., Tracking Government Investments for Nutrition at Country Level [Seguimiento de las inversiones gubernamentales en el ámbito nacional], julio de 2014, SUN. Disponible en: https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/08/140703_EN_SUMMARY-3-STEP-APPROACH_Tracking_Domestic_Investments_for_Nutrition.pdf

FRACASSI, P. y PICANYOL, C., Tracking government investments for nutrition at country level v.2 [Seguimiento de las inversiones gubernamentales en el ámbito nacional, versión 2], 2016. Disponible en: <http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2016/04/Guidance-Note-for-SUN-Countries-on-the-3-Step-Approach-Version-2.pdf>

Grantham-McGregor, S., Cheung, Y. B., Cueto, S., Glewwe, P., Richter, L., Strupp, B. e International Child Development Steering Group, «Development potential in the first five years for children in developing countries» [Potencial de desarrollo durante los primeros cinco años para la infancia en países en desarrollo], *The Lancet*, 2007, Vol. 369, págs. 60-70.

Hoddinott, J., Maluccio, J. A., Behman, J. R., Flores, R. y Martorell, R., «Effect of a Nutrition Intervention during Early Childhood on Economic Productivity in Guatemalan Adults» [Efecto de una intervención de nutrición durante la primera infancia en la productividad económica entre adultos guatemaltecos], *The Lancet*, 2008, Vol. 371 N° 9610, págs. 411-16.

Hoddinott, J., Maluccio, J., Behrman, J. R., Martorell, R., Melgar, P., Quisumbing, A. R., Ramirez-Zea, M., Stein, R. D. y Yount, K. M., The Consequences of Early Childhood Growth Failure over the Life Course [Las consecuencias del insuficiente crecimiento durante la primera infancia a lo largo de toda la vida], Documento de discusión O1073, 2011, Washington: International Food Policy and Research Institute (IFPRI).

IFPRI, Informe de la Nutrición Mundial 2015: acciones y responsabilidades para hacer progresar la nutrición y el desarrollo sostenible, 2015. Disponible en: <https://www.ifpri.org/node/15426>

IFPRI, Informe de la Nutrición Mundial 2016. De la promesa al impacto: terminar con la malnutrición de aquí al 2030, 2016. Disponible en: <https://www.ifpri.org/node/16579>

Martorell, R., Horta, B. L., Adair, L. S., Stein, A. D., Richter, L., Fall, C. H. D., Bhargava, S. K., Dey Biswas, S. K., Pérez, L., Barros, F. C., Victora, C. G. y Consortium On Health Orientated Research In Transitional Societies Group, «Weight Gain in the First Two Years of Life Is an Important Predictor of Schooling Outcomes in Pooled Analyses from Five Birth Cohorts from Low and Middle-Income Countries» [Aumento de peso durante los dos primeros años de vida, un importante indicador de los resultados escolares en análisis combinados de cinco grupos de edad en países de ingresos bajos y medios], *Journal of Nutrition*, 2010 Vol. 140, págs. 348-54.

MQSUN, Analysis of nutrition-sensitive budget, allocations: Experience from 30 countries [Análisis de asignaciones de presupuestos sensibles a la nutrición: experiencia de 30 países], 2016. Disponible en: <http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2016/04/MQSUN-Report-Nutrition-sensitive-Allocations-160311.pdf>

OCDE, Glossary of key terms [Glosario de términos clave], 2012. Disponible en: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/Budgeting-survey-glossary.pdf>

PNUD, Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo, 2009. Disponible en: http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf

SAVE THE CHILDREN, Health sector budget advocacy [Promoción presupuestaria para el sector de la salud], 2012. Disponible en: <http://www.savethechildren.org.uk/sites/default/files/docs/Health-Sector-Budget-Advocacy-low-res.pdf>

Shekar, M., Kakietek, J., Eberwein, J. D., Walters, D. et al, An Investment Framework for Nutrition: Reaching the Global Targets for Stunting, Anemia, Breastfeeding, and Wasting [Marco de inversión para la nutrición: cumplimiento de los objetivos mundiales de retraso del crecimiento, anemia, lactancia materna y emaciación], Washington D. C.: Banco Mundial, 2016, Capítulo 8 «Financing the Global Nutrition Targets» [Financiamiento de los objetivos mundiales de nutrición]. Disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/758331475269503930/pdf/108645-v2-PUBLIC-Investment-Framework-for-Nutrition.pdf>

SPRING, 2015, User's Guide to the Nutrition Budget Analysis Tool [Guía para el usuario de la herramienta de análisis de presupuestos de nutrición], Arlington, V. A.: SPRING

SUN, Methodology and guidance note to track global investments in nutrition [Metodología y nota de orientación para realizar el seguimiento a las inversiones globales en la nutrición], 2013. Disponible en: https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/12/RESOURCE_TRACKING_METHODODOLOGY_SUN_DONOR_NETWORK.pdf

Szabo, S., Mowlds, S., Claros, M., Kar, A., Di Ciomo, M. y Kashim, I., «Towards a data users' framework to advance Sustainable Development Goal 2» [Hacia un marco para usuarios de datos dirigido a avanzar hacia el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 2], 2016, *International Journal for Population Studies*.

UNICEF, Advocacy toolkit: A guide to influencing decisions that improve children's lives [Conjunto de herramientas para la promoción: guía para influenciar las decisiones dirigidas a mejorar las vidas de los niños y las niñas], 2010. Disponible en: https://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf

UNICEF, «Nutrition» «Overview» [Nutrición. Visión general]. Disponible en: https://www.unicef.org/wcaro/overview_2595.html

UNICEF, Mejorar la nutrición infantil, 2013. Disponible en: https://www.unicef.org/spanish/publications/files/Spanish_UNICEF-NutritionReport_low_res_10May2013.pdf

UNICEF, UNICEF's approach to scaling up nutrition [Enfoque de Unicef para el fomento de la nutrición], 2015. Disponible en: https://www.unicef.org/nutrition/files/Unicef_Nutrition_Strategy.pdf

PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTACIÓN, Compendium of Actions for Nutrition [Compendio de iniciativas para mejorar la nutrición], 2016. Disponible en: <http://scalingupnutrition.org/news/the-compendium-of-actions-for-nutrition-is-now-available/>



© Acción contra el Hambre - Burkina Faso

