

CLÚSTER DE LOGÍSTICA

PROYECTO DE PREPARACIÓN LOGÍSTICA PARA EMERGENCIAS (FBPP)

Fundamentos del Fortalecimiento de la Capacidad Institucional

Información de contacto:

Correo electrónico del proyecto	Proyecto de Preparación Logística para Emergencias	hq.glc.preparedness@wfp.org
Martín Keitsch	Oficial Principal de Preparación	martin.keitsch@wfp.org
Aaron Holmes	Punto Focal para el Fortalecimiento de la Capacidad de la FBPP	aaron.holmes@wfp.org
Dominique De Bonis	Asesor Senior de Fortalecimiento de Capacidades	dominique@jumladee.com
Athalie Mayo	Coordinador del Clúster Logístico Global	athalie.mayo@wfp.org

¿A quién va dirigido este documento?

Cualquier persona interesada en comprender los principios que subyacen al FBPP el Enfoque de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional.

¿Qué contiene?

Una introducción a los conceptos, principios y herramientas fundamentales que sustentan y guían el enfoque del FBPP para poner en práctica el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional (SCI) sostenible a través de su apoyo a nivel nacional a los actores clave que operan en el contexto nacional de preparación para la Cadena de Suministro Humanitario y la Logística (HSC&L).

¿Qué es el fortalecimiento de capacidades?

El fortalecimiento de las capacidades consiste en permitir **transformaciones** que empoderen a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades para promulgar cambios generados, guiados y sostenidos por aquellos a quienes se pretende beneficiar. Si no lo hace, no puede decirse que haya aumentado su capacidad, incluso si ha servido a un propósito de desarrollo válido¹.

El fortalecimiento de capacidades puede tener lugar en muchos espacios diferentes. Puede ofrecerse a **nivel doméstico o comunitario** para ayudar a las personas a satisfacer mejor sus propias necesidades, o puede ofrecerse a **nivel institucional** para ayudar a las personas a satisfacer mejor las necesidades de los demás, mediante una mejor prestación de sistemas y servicios eficaces. El FBPP proporciona el fortalecimiento de la capacidad a nivel institucional para apoyar la localización sostenible de las capacidades de la cadena de suministro y la logística humanitaria (HSC&L).



Un poco de historia

El fortalecimiento de la capacidad institucional (SCI) nació hace más de 70 años y se denominó **Fortalecimiento de Capacidades** (o **Asistencia Técnica**). Surgió como un proceso técnico, de Norte a Sur, para hacer frente a la destrucción de la capacidad nacional o a la fuga de capacidad causada por situaciones de crisis y conflicto.

Sin embargo, el **desarrollo** de capacidades rara vez deja un cambio sostenible a largo plazo. Por lo general, la motivación para el compromiso y los objetivos se basaban en el exterior, el compromiso solía ser de corta duración y no se priorizaba la comprensión contextual y las necesidades de las partes interesadas, así como la participación.

En el decenio de 1990, los profesionales habían empezado a darse cuenta de que las capacidades *debían surgir dentro de los sistemas*, y que, si bien la creación de capacidad proporcionada por partes externas podía dar algunos resultados, las partes externas no podían encabezar el proceso de desarrollo interno por sí mismo.

Hoy en día, a pesar de que los puntos de vista sobre lo que hace que el ICS sea efectivo han cambiado, algunas prácticas (y profesionales) no lo han hecho.

¿Por qué es tan difícil el ICS?

A diferencia del fortalecimiento de la capacidad, que se dirige a las personas a nivel del hogar o de la comunidad, que tiene como objetivo satisfacer un requisito específico e inmediato que esas personas puedan tener, el fortalecimiento de la capacidad institucional (o ICS, por sus siglas en inglés) consiste en **permitir el cambio dentro de los sistemas y servicios para que puedan adaptarse de forma autónoma y cumplir sus propios objetivos** a lo largo del tiempo, en general, en beneficio de la población en general en su conjunto.

Los sistemas y servicios son, por su propia naturaleza, complejos y dinámicos. Cambiar el rendimiento de los sistemas depende de las capacidades de las personas, sus organizaciones y los entornos propicios para transformarse y alcanzar objetivos compartidos.

Sin embargo, catalizar estos procesos es un reto. Es necesario contar con una **mayor claridad estratégica y conceptual** en torno a los conceptos críticos, entre ellos:

- La complejidad de los comportamientos del sistema.
- La importancia de definir objetivos claros.
- La naturaleza de la sostenibilidad y el cambio de capacidad.

También es necesario contar con mayor **claridad operativa** sobre:

- Cómo establecer bases de referencia para la capacidad institucional.
- Cómo identificar los puntos de entrada adecuados para el soporte.
- Cómo asegurar y medir la sostenibilidad de los resultados.
- Cómo documentar e informar sobre el progreso.
- Cómo definir qué recursos se necesitan.

Sistemas complejos

El buen funcionamiento de los sistemas depende de que las *diferentes* capacidades sean capaces de adaptarse a los contextos y circunstancias y *trabajar juntos sin problemas* de manera fiable y predecible. Estas capacidades a menudo residen en diferentes personas, en diferentes lugares y en diferentes niveles.

Para que esto suceda, es vital contar con un ámbito **político y**



normativo de apoyo, un ámbito **organizativo** que funcione bien con una infraestructura operativa y una masa crítica de **personas** debidamente capacitadas.

¹ Capacity Development: A UNDP Primer (2009), available here

Por lo tanto, para lograr un rendimiento óptimo es necesario transformar las capacidades tanto de las personas como de las organizaciones, a menudo simultáneamente, con vistas a cambiar gradualmente las capacidades sociales (lo que incluye, entre otras cosas, abordar las ideas preconcebidas, las creencias y las expectativas en la sociedad en general y en toda la sociedad en torno a quién debería hacer qué en lo que respecta a la preparación, la prevención y la respuesta a emergencias).

Es probable que los esfuerzos que reconozcan la complejidad de las capacidades y los dominios, así como las **interdependencias** entre ellos, sean más eficaces que los que no lo hagan.

En este sentido, es poco probable que las intervenciones individuales que se centran únicamente en un elemento específico de la capacidad marquen una diferencia significativa, a menos que afecten a un punto de apalancamiento clave que pueda cambiar el comportamiento de todo un sistema.

Objetivos del ICS

Las intervenciones efectivas de ICS siempre deben trabajar hacia **dos** objetivos complementarios e interdependientes.

1. El **crecimiento** se refiere al aumento de la capacidad de las partes interesadas para hacer las cosas por sí mismas a lo largo del tiempo. Se expresa como un cambio sostenido en los **comportamientos y prácticas** deseados y relevantes de las partes interesadas.
2. Los **resultados** son finales medibles de proyectos o programas que las partes interesadas pueden lograr como consecuencia de su crecimiento. Los resultados a corto plazo pueden ser alcanzados por actores externos, pero rara vez son sostenibles.

El crecimiento impulsa la sostenibilidad y la propiedad de los resultados. Sin embargo, en todos los casos, estos elementos deben estar respaldados por un claro reconocimiento de los beneficios que se obtendrán al participar en el proceso de fortalecimiento de la capacidad.

El **crecimiento** de las partes interesadas también se refiere a una mayor capacidad de los actores clave de la cadena de suministro y logística humanitaria (HSC&L) para:

- Cambiar los comportamientos y prácticas actuales de HSC&L para responder mejor a los cambios **anticipados** en los contextos y las necesidades previstas de las partes interesadas.
- **Absorber** los choques inesperados en los mecanismos de HSC&L a través de una planificación de contingencia adecuada y volver rápidamente a los niveles de rendimiento anteriores al choque.
- **Adaptar** gradualmente los comportamientos y prácticas institucionales de HSC&L a las necesidades cambiantes.
- **Transformar** los comportamientos y prácticas de HSC&L a través de la mejora continua a través de la investigación, el desarrollo y la innovación.

Las capacidades anticipatorias, de absorción, de adaptación y de transformación de las partes interesadas son medidas de la **resiliencia sistémica** y su desarrollo debe desempeñar un papel central en cualquier intervención eficaz de la ICS.

Sostenibilidad del cambio de capacidad

¿Qué hace que los cambios en las capacidades se

"mantengan" con el tiempo? La incorporación de cambios en los comportamientos y prácticas cotidianos y el "apoyo" a todos los niveles a través de diversos mecanismos puede contribuir a la **institucionalización** de capacidades mejoradas.

¿Cómo se hace esto? Es importante reconocer y comprender las diferencias entre las fases del proceso de [transformación de la capacidad](#). Estas fases incluyen el establecimiento de la **demand**a de apoyo de las partes interesadas para el apoyo de los ICS, la **creación de capacidades**, la **retención**, la **disponibilidad**, la **modernización** y la **institucionalización** (aunque no siempre en este orden, y a menudo en paralelo)



La primera fase, y la más esencial, se refiere a la **determinación de la demanda** de apoyo de los ICS por parte de las partes interesadas y se basa en la premisa de que la *motivación de las partes interesadas para participar en los ICS debe estar impulsada por la demanda, y las necesidades, los objetivos y las expectativas de la capacidad deben definirse y documentarse conjuntamente*. Por lo general, la apropiación por parte de las partes interesadas, la aceptación y el compromiso a largo plazo con los procesos de la ICS surgen cuando la ICS se refiere a los propios objetivos a largo plazo de las partes interesadas impulsados por el valor, cuyo logro requiere que tengan capacidades específicas.

La **creación** de capacidades es la fase a través de la cual las personas adquieren nuevas *habilidades y capacidades*, a través de actividades específicas de fortalecimiento de capacidades (p. ej. formación en el puesto de trabajo, talleres, seminarios, eventos, etc.). No significa que estas habilidades se utilizarán para lograr un resultado específico; Pero tenerlos es un paso clave para que esto suceda. Es importante destacar que si el proceso de transformación de la capacidad se detiene con la creación de capacidades, tanto las personas como las organizaciones corren el riesgo de perder la capacidad adquirida, incluso con bastante rapidez, a medida que pasa el tiempo.

La **retención** de capacidades es la fase a través de la cual se crean oportunidades para que las personas utilicen los nuevos conjuntos de habilidades en sus realidades diarias, y tiene significado tanto para los individuos como para las organizaciones. Para que las personas conserven la capacidad, es esencial usarla regularmente, o se desvanece debido a la falta de relevancia; Para que las organizaciones conserven la capacidad, deben asegurarse de que la necesidad de capacidades específicas se reconozca, valore y compense formalmente, y se refleje en las políticas y prácticas de recursos humanos, incluidos los mecanismos de evaluación del desempeño individual. Si esto no se hace, las organizaciones se vuelven vulnerables a la baja motivación y la desilusión entre el personal, la "fuga de cerebros" y el alto número de

rotación. Por lo tanto, la retención es esencial para la sostenibilidad y la longevidad del cambio organizativo. La **disponibilidad** de capacidad es la fase a través de la cual las organizaciones se aseguran de tener suficiente personal capacitado para satisfacer las necesidades organizacionales actuales y previstas. Si esto no se hace, las organizaciones se vuelven vulnerables a dependencias y dinámicas de "proveedor único" y/o a la incapacidad de satisfacer las demandas organizacionales, lo que puede tener costosas consecuencias financieras y operativas.

La **modernización** de la capacidad es la fase a través de la cual las organizaciones garantizan que las capacidades internas permanezcan alineadas con los contextos, las necesidades y las innovaciones emergentes. Esto es importante porque a medida que evolucionan los entornos externos en los que operan las organizaciones, también lo hacen las capacidades necesarias para interactuar eficazmente dentro de ellos, para mantener la ventaja comparativa de la organización, el nicho estratégico y operativo.

La **institucionalización** de la capacidad es la fase a través de la cual las organizaciones logran y mantienen un mejor desempeño por sí mismas, ya que los nuevos comportamientos y prácticas se convierten en parte de su forma habitual de trabajar. Este es el objetivo de ICS, es decir, permitir que las organizaciones alcancen de forma autónoma sus metas y objetivos de manera consistente, a lo largo del tiempo, sin (o con poca) ayuda externa. Por lo tanto, la apropiación y la internalización de las capacidades son esenciales.

Para obtener una descripción más detallada de cada fase, consulte [Transformación de capacidad](#).

Manejo de la complejidad

Los sistemas complejos adquieren su propia dinámica. Puede ser difícil saber **dónde** intervenir, **en qué** influir y **cómo** hacerlo de forma sostenible.

Muchos actores toman el camino "fácil" y se centran en la creación de capacidades dentro de las personas a través de acciones singulares con un límite de tiempo (por ejemplo, capacitaciones, activos). Sin embargo, las intervenciones individuales son insuficientes para cambiar los comportamientos sistémicos. Entonces, ¿qué hacer?

Agrupe y desempaquete el sistema. Las capacidades críticas y similares del sistema se pueden agrupar en paquetes fácilmente **reconocibles**. Esto facilita (y sistematiza) el proceso de evaluación e identificación de debilidades y puntos de entrada prácticos en los múltiples dominios interdependientes del ecosistema.

De esta manera, se pueden identificar las acciones correctas para las necesidades correctas y se puede apoyar activamente el proceso de transformación de la capacidad. ¿Pero cómo?

Finalidad y proceso

Definición del propósito: La Declaración de Resultados de Capacidad (COS)

Los sistemas complejos realizan muchas funciones diferentes. Es esencial llegar a un acuerdo entre los socios facilitadores y las principales partes interesadas sobre resultados claros en el fortalecimiento de la capacidad para garantizar que se aborden las funciones **correctas**.

Una **declaración de resultados de capacidad (COS)**, por sus siglas en inglés) establece claramente:

- Capacidades de **quién** están siendo apoyadas.
- **En cuáles** de sus muchas capacidades se están enfocando.
- **Por qué** esas capacidades específicas están siendo apoyadas (es decir, ¿para lograr qué?).

Una formulación estándar puede ser útil:

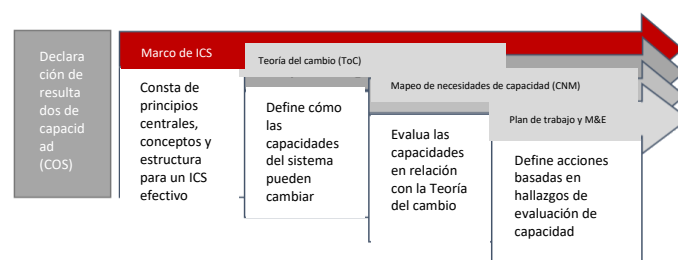
- Capacidades mejoradas de [quién] para [lograr efectivamente qué] como resultado de [qué capacidades].

Un **COS** contiene palabras clave (**calificadores**) que resaltan y anclan expectativas importantes de las capacidades. Estos calificadores definen **qué** (resultados) deben lograr las capacidades, así como **cómo** (crecimiento) deben hacerlo. Por ejemplo:

*Aumento de la capacidad de los agentes humanitarios locales para prestar eficazmente servicios de **respuesta de emergencia oportunos y apropiados a nivel nacional y en los países vecinos**, según sea necesario, como resultado de **una coordinación reforzada y de comportamientos y prácticas operacionales más coherentes** en la cadena de suministro y la logística **que se basen sistemáticamente** en las necesidades de los agentes humanitarios. **Datos e información completos y precisos en tiempo real sobre las necesidades, funciones y capacidades de la población y el sector.***

Consulte el documento de orientación de la [Declaración de resultados de capacidad](#) para obtener más información.

Proceso de definición: El marco ICS

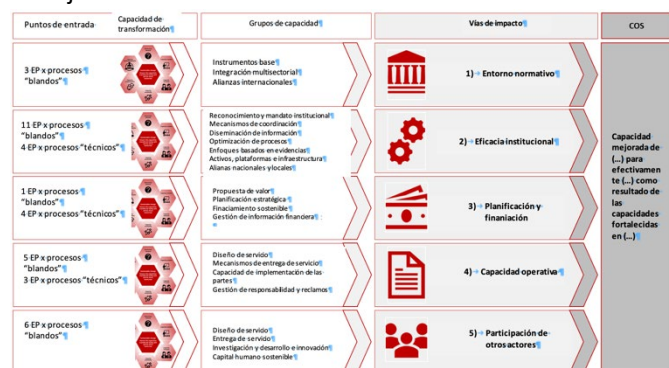


El Marco ICS es el modelo conceptual que sustenta la estrategia y las herramientas operativas utilizadas para poner en práctica el apoyo institucional a la CS, y se articula a través [de la Teoría del Cambio](#) (TdC). Junto con los **principios básicos** (véase más adelante) y [los conceptos y definiciones fundamentales](#), la TdC es el pilar sobre el que se asienta el enfoque.

El Marco ICS también:

- Define con qué se relacionan **los elementos de la TdC** en la vida real, cuando se persigue el COS.
- Facilita la puesta **en práctica** de un enfoque coherente de fortalecimiento de los sistemas.
- Articula un **razonamiento** de programa completo.
- Ofrece un **marco** de monitoreo del proceso de cambio.
- Apoya la documentación sistemática y estructurada e **informes**.

Además de exponer los conceptos y principios básicos que son esenciales para una ICS eficaz, el marco también despliega sistemas institucionales complejos en cinco **vías** de participación. Cada vía se "desempaca" en **paquetes de capacidades** que son fundamentales para el rendimiento óptimo de esa vía, y cada paquete de capacidades sugiere uno o más **puntos de entrada** específicos para el fortalecimiento de las capacidades que los profesionales del ICS y las partes interesadas clave pueden considerar y priorizar conjuntamente como áreas en las que trabajar.



La forma en que se aborden estos puntos de entrada dependerá de las capacidades, los recursos y la demanda actuales de las partes interesadas. En todos los casos, cada punto de partida o actividad, para que se considere que se ha completado con éxito desde una perspectiva sostenible de fortalecimiento de *la capacidad*, debe progresar a lo largo de una secuencia de **hitos específicos del proceso**.

Cada hito del proceso está asociado con indicadores específicos **de resultados y productos** para ayudar a realizar un seguimiento del progreso y respaldar la evaluación a largo plazo del cambio de capacidad. Cuando mejora el rendimiento en todos los grupos de capacidad, mejora el rendimiento en todas las rutas. La mejora del rendimiento en todas las vías contribuye a mejorar el rendimiento del sistema en su conjunto.

De esta manera, desagregar un sistema complejo ayuda a identificar los activos y las brechas de capacidad específicos y a definir un apoyo adecuado y específico para el fortalecimiento de la capacidad.

La interacción entre las tres herramientas (TdC, CNM, Plan de Trabajo) y los elementos subyacentes (vías, paquetes de capacidad, puntos de entrada, hitos del proceso, indicadores) se describe en el documento [Resumen del Marco](#).

La Teoría del Cambio (TdC)

La **Teoría del Cambio (TdC)** para el ICS detalla el **proceso de cambio de capacidad** necesario para avanzar hacia el COS, en consonancia con el marco general del ICS. Etiqueta los diferentes elementos del proceso y establece las **relaciones causales** entre los elementos. Esto ayuda a garantizar la coherencia entre la intervención y los logros y ayuda a gestionar las expectativas en condiciones complejas.

El modelo TdC reconoce la complejidad y la interdependencia. Para los procesos ICS, define lo siguiente:

- Objetivo o resultado deseado.
- Vías de impacto primarias.
- Condiciones previas necesarias.

- Comportamientos y prácticas esenciales.
- Capacidades funcionales y técnicas críticas.

Evaluación de la contribución al cambio

Uno de los mayores desafíos que afectan al fortalecimiento de la capacidad es el de documentar, medir y describir los cambios en los niveles de capacidad y aclarar el papel y la contribución que las intervenciones específicas de fortalecimiento de la capacidad pueden (o no) haber desempeñado en el desencadenamiento y el apoyo de esos cambios.

Un compromiso de ICS impulsado y validado por las partes interesadas se vuelve aún más sólido, creíble y medible si la justificación de la intervención se basa en una **sólida Teoría del Cambio** y se utiliza el *Marco para las Capacidades del Sistema* para sistematizar y guiar, de manera participativa, el diseño de la intervención.

¿Cómo hacemos un seguimiento de esto? Es esencial establecer claridad en torno a los resultados de capacidad deseados (cuyo crecimiento y qué resultados se aplican) y comenzar con una evaluación exhaustiva de la capacidad para establecer una línea de base. Luego, el monitoreo sistemático del proceso de crecimiento (monitoreo del proceso) y la recopilación de indicadores de resultados apropiados ayudarán a elaborar y respaldar declaraciones posteriores sobre la contribución de la intervención al cambio y los resultados.

Sin embargo, hay dos factores clave que determinarán en qué medida es probable que una intervención específica de fortalecimiento de la capacidad, incluso en su forma más eficaz, contribuya a que las partes interesadas logren los resultados deseados. Estos son:

1. ¿Qué **importancia** tiene el cambio de comportamiento que surge de la intervención de fortalecimiento de la capacidad para lograr el resultado deseado? Si la relevancia es muy alta, es más probable que se contribuya; Si la relevancia es relativamente baja, la contribución puede ser marginal. Por ejemplo: adquirir conocimientos sobre los principios de la optimización de la cadena de suministro y la capacidad de llevar a cabo una revisión de las políticas multisectoriales es *menos relevante* para garantizar una gestión adecuada de la flota que adquirir habilidades en el seguimiento y mantenimiento de vehículos, pero se vuelve *más relevante* si el objetivo final es guiar la reforma de la política nacional de la cadena de suministro.
2. La **proximidad** entre las personas que reciben el apoyo para el fortalecimiento de la capacidad y las personas que emprenderán las acciones que conduzcan a un mejor desempeño y logro de resultados. Si están cerca, es probable que la contribución del fortalecimiento de la capacidad sea mayor que si no lo están.

Principios básicos

El rigor en el diseño y la implementación de las intervenciones de ICS es fundamental. También se deben cumplir los siguientes principios para que el esfuerzo de fortalecimiento de la capacidad sea eficaz:

Alianzas: El establecimiento de alianzas positivas y equitativas, incluso más allá de los sectores y áreas de especialización y entre ellos, es fundamental para la eficacia de los ICS, especialmente cuando las circunstancias pueden

sugerir diferencias de poder y conocimiento entre los profesionales del ICS y las partes interesadas; y entre las diferentes partes interesadas dentro de la asociación.

Apropiación: El ICS no puede imponerse desde el exterior; la participación de las partes interesadas, y preferiblemente el liderazgo, y el consenso sobre el enfoque son los elementos más críticos del ICS. Contar con esto facilita enfoques constructivos para alcanzar los objetivos de capacidad y lograr resultados sostenibles.

Reconocimiento: La identificación y el reconocimiento de los activos de capacidad existentes es fundamental para una SCI eficaz; si las intervenciones no se basan en las capacidades existentes, la integridad de los logros en materia de desarrollo puede verse comprometida (PNUD 2009).

Confianza: Las relaciones establecidas sobre la base de la confianza y el compromiso mutuos son más importantes para el éxito a largo plazo de las iniciativas de ICS que los propios planes.

Tiempo: El ICS requiere tiempo, compromiso, inversión y paciencia por todas las partes, flexibilidad para reconocer las necesidades cambiantes a lo largo del tiempo y aceptación de su complejidad.

Alianzas y funciones

Las alianzas y las funciones que se definen pueden variar mucho, sobre todo porque las responsabilidades de crecimiento y resultados de las partes interesadas cambian entre las dos partes.

Todas las partes involucradas en un compromiso de ICS deben tener una comprensión clara y compartida de qué roles prevalecen en un momento dado durante el proceso. Los roles pueden cambiar con el tiempo y los cambios pueden no ser lineales ni fijos.

En el marco del FBPP, en el que las capacidades de las partes interesadas están menos desarrolladas al inicio de la participación del ICS, el rol del FBPP puede centrarse en apoyar a los actores para abordar los cuellos de botella inmediatos y las necesidades de creación de capacidades, pero a medida que se refuerzan las capacidades de las partes interesadas, el FBPP puede pasar a apoyar a las partes interesadas en la institucionalización de nuevos comportamientos y prácticas que sustenten el crecimiento organizativo y normativo.

En todos los casos, los facilitadores deben estar dispuestos a renunciar (o recuperar) la responsabilidad de los resultados, ya que las partes interesadas están dispuestas a asumirla (o a renunciar a ella).

El rol de ICS "facilitador"

No todas las organizaciones o individuos están preparados (y son capaces) de ser "facilitadores" eficaces. Para ser facilitadores eficaces, las organizaciones o los individuos deben ser capaces de:

- **Desempeñar la función** de que se trate de manera efectiva, replicable, legítima y creíble.
- **Externalizar sus conocimientos** presentándolos de forma comprensible y sensible al contexto.
- **Transferir sus conocimientos a los demás** a través de acciones adecuadas y eficaces.
- **Institucionalizar el conocimiento** a través del proceso de transformación de capacidades.

- **Evolucionar** en su propia identidad para reflejar la naturaleza cambiante de la asociación.
- **Renunciar al control** y la rendición de cuentas por resultados específicos.

Cada uno de ellos se puede realizar de diferentes maneras, y requerirá diferentes habilidades, enfoques y perfiles profesionales.

¿Hacia dónde vamos?

Cuando existe una demanda explícita de apoyo de las partes interesadas por parte de los ICS, una [hoja de ruta clara de 9 pasos](#) puede ayudar a poner en práctica todo lo anterior, para garantizar, en la medida de lo posible, que los objetivos originales de la asociación se alcancen y se institucionalicen de forma sostenible.

Los 9 pasos esenciales para el profesional de ICS son::



1. Familiarizarse con el marco ICS.
2. Mapear las partes interesadas clave, los socios y otros actores para la participación en las discusiones y la toma de decisiones de ICS.
3. Colaborar con las partes interesadas y los socios para socializar el enfoque de la ICS, asegurar y formalizar el compromiso y la aceptación de las partes interesadas.
4. Redactar una Declaración de Resultados de Capacidad (COS, por sus siglas en inglés) después de las discusiones con las partes interesadas y compartirla para el diálogo y la validación de las partes interesadas.
5. Decidir si se requiere un Mapeo de Necesidades de Capacidad (CNM) (ejercicio de referencia) e involucrar a las partes interesadas para socializar el proceso de CNM.
6. Completar preliminarmente el CNM utilizando la información y el conocimiento disponibles, discusiones bilaterales, entrevistas, etc.
7. Involucrar a las partes interesadas clave para completar y validar el CNM e identificar áreas clave para el apoyo de ICS.
8. Priorizar los puntos de entrada para el apoyo del ICS y redactar una estrategia del ICS para la revisión y validación de las partes interesadas.
9. Articular un plan de trabajo plurianual para la validación y aprobación de las partes interesadas.