

Estudio de caso

La coordinación en el núcleo del Movimiento SUN en Malí: el papel de las plataformas multilaterales y multisectoriales

País: Mali**Temas:** Coordinación de la acción a través de la mejora de capacidades funcionales**Subtemas:** Desarrollo de capacidades para mejorar la coordinación con sectores o grupos**Fecha:** Marzo 2023

Introducción



Las actividades relacionadas con la nutrición con la nutrición abarcan varios sectores como la agricultura y la sanidad, e implica múltiples funciones dentro de cada uno de ellos. La nutrición también hace partícipes a una gran variedad de partes interesadas como el Gobierno, la sociedad civil, los organismos de las Naciones Unidas, el mundo académico y el sector privado. Todos estos sectores y partes interesadas influyen de maneras distintas en los resultados nutricionales de los países. Consciente de ello, el Secretariado del Movimiento SUN se ha propuesto documentar las buenas prácticas de las plataformas multilaterales y multisectoriales que funcionan correctamente.

La documentación del estudio de caso aborda cinco preguntas clave:

- ¿Cuál es la definición local de «plataforma multilateral/multisectorial»?
- ¿Cuáles son los mecanismos de gobernanza de las plataformas multilaterales/multisectoriales en distintos contextos?
- ¿Cómo se estructuran las plataformas multilaterales/multisectoriales a nivel nacional?
- ¿Cuáles son los principales logros y los nuevos retos a los que se enfrentan las plataformas multilaterales/multisectoriales?
- ¿Cómo garantizar la sostenibilidad de los logros alcanzados por plataformas multilaterales/multisectoriales que funcionan correctamente?

Se han identificado cinco regiones que abarcan distintos entornos geográficos: África anglófona, África francófona, Asia, América Latina y el Centro de Convergencia Temática. El enfoque adoptado para documentar las buenas prácticas se resume en el Anexo 1.

Este estudio de caso se centra en las plataformas multilaterales (PM) de [Malí](#).



El caso de Malí

Si bien las PM pueden significar cosas distintas en función del contexto, las PM que funcionan adecuadamente se identifican por sus resultados tangibles tanto en la coordinación del trabajo en materia de nutrición entre diversos sectores, actores y redes como en la fijación de prioridades, la financiación y la implementación de los planes nacionales de nutrición. A pesar del papel fundamental que estas desempeñan, en la actualidad las PM de diversos países experimentan dificultades derivadas de la falta de coordinación, liderazgo y financiación eficaces, entre otros factores. Los puntos focales SUN en el Gobierno, cuyo

cometido es dirigir las PM en nombre del Gobierno, frecuentemente carecen de la capacidad para involucrar a los distintos actores. Por ello, las actividades de las redes SUN en ocasiones se ven limitadas por diversos factores. No obstante, los casos de éxito de las PM de algunos países donde son funcionales y están activas pueden ser replicados en otros países. El Comité Técnico Intersectorial para la Nutrición (CTIN) de Malí es un ejemplo de PM que funciona bien entre los países SUN francófonos de África. Esto es digno de elogio, teniendo en cuenta los problemas de seguridad del país y la reciente transición política.



Objetivos del estudio de caso

Este estudio de caso describe las características de una PM que funciona adecuadamente en Malí.



Período cubierto

Malí se unió al Movimiento SUN en 2011 y la PM fue creada en 2015. Los logros descritos en el presente estudio de caso son los observados desde la creación de la PM.



Intervenciones aplicadas en Malí

Creado en 2015, el CTIN está activo tanto a nivel nacional como subnacional. Existen diversos factores que explican la eficacia del CTIN para dirigir la PM de Malí con el apoyo de sus socios:

- a. **Gran coordinación:** el CTIN está presidido por un punto focal SUN en el Gobierno muy activo y comprometido, que trabaja en el Ministerio de Sanidad como Coordinador de la Célula de Coordinación de Nutrición. Además de su condición de representante gubernamental, el compromiso personal y la motivación del punto focal SUN en el Gobierno han sido dos de los principales motores del compromiso continuo de la PM como plataforma de coordinación y de sus numerosos logros.
- b. **Planes de acción anuales:** el CTIN es una de las pocas PM que elaboran planes de acción anuales. Además, las PM a nivel subnacional también desarrollan sus planes de acción anuales. Esta es una buena práctica muy importante, porque los planes de acción anuales contribuyen a que las partes interesadas definan objetivos claros y los medios para alcanzarlos.



© Emilio Labrador

- c. **Redes SUN activas:** Las redes SUN en Malí, a saber, la Alianza de la Sociedad Civil SUN, la Red de empresas SUN, la Red de instituciones académicas SUN, la Red de donantes SUN y la Red de las Naciones Unidas para el SUN (UN Nutrition) son todos miembros activos de la PM. Trabajan en estrecha colaboración con el punto focal SUN en el Gobierno y le apoyan en distintas tareas de forma complementaria. Por ejemplo, la Alianza de la Sociedad Civil SUN, que también reúne a representantes



juveniles y a los medios de comunicación beneficiaria de subvenciones del Fondo Común del Movimiento SUN en 2018 y en 2021, trabaja en estrecha colaboración con el punto focal de SUN en el Gobierno y ha sido un actor con una influencia significativa en el desarrollo de los planes nacionales de nutrición y en los esfuerzos de movilización de recursos en favor de la nutrición.

d. Mecanismo de rendición de cuentas y transparencia

sólido: en Malí, se ha establecido un mecanismo de rendición de cuentas muy claro para todas las políticas y los compromisos clave de nutrición, especialmente a partir de la Cumbre sobre Nutrición para el Crecimiento (N4G) y el trabajo en curso acerca del desarrollo de la hoja de ruta para mejorar los sistemas alimentarios. Este mecanismo inclusivo aborda tanto el nivel nacional como el subnacional. Además, la Alianza de la Sociedad Civil SUN ha desarrollado su propio proceso de rendición de cuentas dirigido a las comunidades y los beneficiarios del proyecto.

e. Nivel de anclaje de la PM:

en Malí, los órganos rectores de la Política Nacional de Nutrición son:



- El Consejo Nacional de Nutrición (CNN), que supervisa la coordinación de la Política Nacional de Nutrición. Está presidido por el Ministerio de Sanidad y Desarrollo Social y se reúne cada año para evaluar los avances del programa de nutrición.
- El CTIN, que se encarga de dirigir y supervisar la Política Nacional de Nutrición. En 2021, el CTIN fue operativo y se reunió tres veces, una de ellas para validar su plan de trabajo.
- La Secretaría Técnica, encargada de facilitar y preparar las reuniones del CTIN.

→ La Célula de Coordinación para la Nutrición (CCN), que fue creada en marzo de 2015 mediante un decreto del primer ministro para mejorar el proceso de coordinación y supervisar la aplicación de la Política Nacional de Nutrición. El punto focal SUN en el Gobierno coordina la CCN dentro del Ministerio de Sanidad, aunque esta está supervisada por la Oficina del primer ministro. El mandato de la CCN consiste en mejorar la gobernanza en torno a la nutrición y supervisar el rendimiento de todas las redes SUN a nivel central. Presenta informes trimestrales al Gobierno. La CCN está compuesta por puntos focales de nutrición en todos los ministerios relevantes (18-20 ministerios competentes). Los costes de funcionamiento están financiados mayoritariamente por el Gobierno, aunque la CCN también cuenta desde hace cuatro años con el apoyo del Programa Mundial de Alimentos (PMA).

→ A nivel descentralizado, la CCN también tiene como mandato facilitar la actividad de tres marcos subnacionales de coordinación que operan a nivel regional, departamental y comunal. Se trata del Comité Comunal de Orientación, Coordinación y Seguimiento de las Acciones de Desarrollo (CCOCSAD); el Comité Local de Orientación, Coordinación y Seguimiento de las Acciones de Desarrollo (CLOCSAD); y el Comité Regional de Orientación, Coordinación y Seguimiento de las Acciones de Desarrollo (CROCSAD).

Las actividades de la PM en Malí han generado resultados tangibles en la promoción del programa nacional de nutrición. Se llevó a cabo una labor de promoción de alto nivel para celebrar un foro nacional en materia de nutrición y atraer la atención del presidente, el primer ministro, el presidente del Parlamento y el posterior Gobierno de transición y el Consejo Nacional de Transición hacia la cuestión de la nutrición. Los grandes esfuerzos de coordinación y promoción de la PM condujeron a los compromisos de Malí durante las Cumbres sobre los Sistemas Alimentarios de las Naciones Unidas y N4G. Se adoptó un enfoque multisectorial e inclusivo en el desarrollo del nuevo Plan de Acción Multisectorial de Nutrición (PAMN) 2021-2025 y en las actividades de seguimiento del presupuesto de nutrición, la movilización de fondos nacionales e innovadores para la nutrición y la mejora de la responsabilidad mutua.

La estrecha colaboración entre la PM y el Secretariado del Movimiento SUN mediante la coordinadora del Movimiento SUN y el Equipo de Acción Nacional (antiguo Equipo de Enlace Nacional), también ha propiciado grandes logros. Por ejemplo, el ejercicio de análisis presupuestario que se efectuó en 2021 y la promoción correspondiente dirigida por



la Alianza de la Sociedad Civil SUN, con el apoyo de la PM y de las subvenciones del Fondo Común SUN, permitieron la inclusión de una línea presupuestaria de 600 millones de francos CFA (aproximadamente 1 millón de dólares USD). Esto facilitó la compra de alimentos terapéuticos listos para su uso aprobados en el presupuesto nacional de 2020, además del presupuesto ordinario dedicado a la CCN. Otras intervenciones de éxito fueron la movilización de recursos a escala nacional y subnacional. Concretamente:

- La movilización de recursos nacionales en los distritos para financiar actividades relacionadas con la nutrición (detección, demostración de alimentos, etc.) mediante grupos de presión y el establecimiento de las alianzas regionales y las PM.
- La participación de las empresas mineras en la financiación de actividades de nutrición a nivel subnacional, gracias a la iniciativa Unitlife. Se está trabajando para reactivar Unitlife en Malí.

Además de los logros conjuntos, algunas redes SUN tuvieron casos de éxito concretos:

1. Red de la sociedad civil SUN: la Red de la sociedad civil SUN de Malí es una de las redes SUN más activas del eje del África francófona del Movimiento SUN. La red colabora estrechamente con todas las demás redes e incluye a jóvenes y medios de comunicación. Por ejemplo, la red ha obtenido financiación del Fondo Común del Movimiento SUN, el PMA, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Acción Contra el Hambre, entre otros. Uno de los principales logros de la Red de la sociedad civil SUN ha sido la creación de una Red de embajadores de la nutrición, compuesta

por líderes locales, líderes religiosos (imanes en particular) y otros. Las relaciones entre la red, el punto focal SUN en el Gobierno y el Gobierno son sólidas y beneficiosas para ambas partes y están basadas en la realización de actividades comunes. Las reuniones oficiales se celebran mensual o trimestralmente. Además, existe una serie de marcos de consulta en los que el CSN participa de forma activa y permanente. Esto refuerza la frecuencia de las interacciones entre ambas partes. El Gobierno también participa en todas las actividades de la Red (definición conjunta de programas y objetivos, etc.) a escala nacional y regional.

2. Red de instituciones académicas SUN: Malí es uno de los pocos países que cuenta con una Red de instituciones académicas SUN relativamente activa. La red colabora con la Red de la sociedad civil SUN, especialmente en la impartición de cursos de formación para el desarrollo de capacidades. La red también colabora con el Gobierno, sobre todo en la revisión de los planes de nutrición.

3. Red de empresas SUN: aunque la red todavía está consolidándose, se han establecido líneas claras de comunicación con el punto focal SUN en el Gobierno. Por ejemplo, los miembros de la Red de empresas SUN han comenzado a explorar formas de sustituir los productos alimentarios importados por alimentos muy nutritivos producidos localmente.

Aunque los organismos de todos los departamentos sectoriales participan en la coordinación de la nutrición mediante sus representantes, el anclaje institucional del mecanismo de coordinación multisectorial para la nutrición todavía se enfrenta a grandes dificultades:



Lo que el país podría haber hecho de manera diferente

→ Una de estas dificultades es que la CCN presenta una estructura atípica, puesto que es convocada por la Oficina del primer ministro, pero se delega al Ministerio de Sanidad, lo que reduce su poder de convocatoria con respecto a si se hubiera situado en el seno de la Oficina del primer ministro. En consecuencia, la coordinación de la CCN es más técnica que política. Para contrarrestar esta dificultad, se recomienda mejorar el posicionamiento institucional del punto focal de SUN en el Gobierno o identificar un punto focal SUN en el Gobierno que represente al primer ministro. Ambas

estrategias contribuirían sin duda a incrementar todavía más la movilización en torno a la nutrición en Malí.

→ A principios de 2022, se debatió la creación de un Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria, Nutrición y Protección Social dependiente del primer ministro, lo que es buen indicador de que el anclaje institucional de la nutrición avanza en la dirección correcta. No obstante, es necesario debatir su puesta en práctica y garantizar que la seguridad alimentaria no prevalezca sobre los demás ámbitos. La coordinación a escala



subnacional es uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la CCN. Si bien los organismos de coordinación existen y están bien definidos en la Política Nacional de Nutrición, su capacidad operativa a nivel descentralizado y local continúa siendo escasa. Se organizan periódicamente reuniones a nivel nacional y regional, pero no se celebran reuniones de coordinación a nivel operativo (comunal).

- Se ha duplicado el trabajo de las redes SUN por parte de otros marcos que existen fuera de las redes del Gobierno, en particular las redes de grupos creadas por los organismos de las Naciones Unidas en materia de nutrición, seguridad alimentaria, salud y respuestas ante emergencias. Aunque estos marcos de coordinación adicionales se crean para centrarse en temas específicos, la duplicación debilita el trabajo de las redes SUN y plantea un gran reto para la alineación.
- La inestabilidad política y la inseguridad continúan dificultando la fijación de prioridades y la implementación de actividades específicas y sensibles a la nutrición.

- Resulta de suma importancia fortalecer la colaboración entre la Comisión de Seguridad Alimentaria y el Ministerio de Salud, puesto que la Comisión coordina la implementación de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PoSAN) multisectorial, adoptada en 2019, con seis ministerios diferentes responsables de distintos aspectos de la PoSAN.
- Para apoyar todavía más al punto focal SUN en su función de coordinación de la PM, UN Nutrition podría ayudar a organizar reuniones dos veces al año centradas en la nutrición y reunir a todas las partes interesadas en la nutrición, de modo que la atención no solo se centre en la seguridad alimentaria sino también en la seguridad nutricional. También se anima a UN Nutrition a convocar una reunión con todas las redes SUN y el punto focal SUN al menos una vez al año para reflexionar acerca de cómo el Gobierno está progresando y el nivel de colaboración entre las partes interesadas.



Adaptar y aplicar las intervenciones en otros entornos

Los éxitos de la PM en Malí pueden aplicarse a otros países, sobre todo si se toman en consideración algunos factores:

- Promoción para atraer la atención de los líderes nacionales en materia de nutrición. En Malí, la atención del presidente y del primer ministro ha ayudado a establecer las distintas plataformas de coordinación y ha fomentado la respuesta positiva a los esfuerzos de promoción de la nutrición.
- Desarrollar planes de acción y establecer mecanismos de seguimiento a través de reuniones periódicas.
- Trabajar para ampliar el número de miembros de la PM. En Malí, la PM incluye redes activas que reúnen a jóvenes, medios de comunicación, personas con discapacidad y otros.
- Designación de un punto focal SUN en el Gobierno bien posicionado y motivado.
- Considerar el nombramiento de un punto focal SUN en el Gobierno estratégicamente ubicado por encima del nivel ministerial sectorial, por ejemplo, en la Oficina del primer ministro o en el Gabinete del presidente.



El papel del Movimiento SUN en el apoyo a estas buenas prácticas

El apoyo del Movimiento SUN ha desempeñado un papel destacado en el desarrollo de la PM en Malí. Por ejemplo,

las subvenciones del Fondo Común del Movimiento SUN permitieron los siguientes logros:



- La Alianza de la Sociedad Civil SUN participó activamente en la organización del Foro Nacional de la Nutrición 2019, durante el cual el primer ministro se comprometió de forma oficial a duplicar los fondos destinados a la nutrición y financió la compra de insumos nutricionales hasta 600 millones de francos CFA (aproximadamente 1 millón de dólares USD) en 2020 y el compromiso de 1,2 millones de francos CFA (más de 2 millones de dólares USD) en 2021.
- La Red de la sociedad civil SUN también logró presionar al Gobierno para que este incrementara el presupuesto de nutrición a través del análisis presupuestario que se llevó a cabo en 2021 con el apoyo técnico del Movimiento SUN.
- Asimismo, se impartió formación en materia de malnutrición a 17 parlamentarios comprometidos identificados como Campeones de la Nutrición, tres de los cuales eran mujeres.
- La PM influyó en el diseño, la revisión y la corrección de diversos documentos clave para el desarrollo

nacional. Esto fue posible gracias a la presión directa de alto nivel ejercida por la Red de la sociedad civil SUN con el apoyo de los organismos donantes, a la participación continua en sesiones de trabajo técnicas y políticas sobre el desarrollo de estos documentos legales, y al liderazgo en la organización de eventos a nivel nacional en materia de nutrición. Además, se logró crear cuatro plataformas subnacionales de la red con sus propios planes estratégicos presupuestados y estrategias de movilización.

Además de las subvenciones del Fondo Común SUN, la PM y el punto focal SUN en el Gobierno han estado recibiendo apoyo técnico continuo para el Equipo de Enlace Nacional del Secretariado del Movimiento SUN (ahora el Equipo de Acción Nacional), lo que ha hecho posible el acceso a distintas actividades de desarrollo de capacidades e intercambio de conocimientos. También se financió cierta asistencia técnica mediante el Secretariado del Movimiento SUN en apoyo al plan de acción de la PM, en particular en materia de digitalización a nivel subnacional.



Conclusión y próximos pasos



© DFID/Derek Markwell

Para abordar el reto del anclaje institucional de los mecanismos de coordinación multisectorial, el punto focal SUN en el Gobierno está organizando un viaje de estudio entre homólogos a Níger para aprender de la experiencia de este país en materia de gobernanza de la nutrición. Esta actividad está prevista para 2023. Las

actividades de la PM en Níger están coordinadas por un punto focal que depende del Gabinete del presidente. El centro del Secretariado del Movimiento SUN en Dakar apoya la misión conectando a los equipos de ambos países, apoyando los aspectos técnicos de la misión y sumándose a ella.



Agradecimientos



El presente estudio de caso ha sido elaborado a partir de una serie de conversaciones mantenidas con los

homólogos nacionales durante las visitas al país y las interacciones periódicas con el equipo de Malí en el país. Mostramos el mayor de los agradecimientos a Djibril Bagayoko, Coordinador de la CCN; Issouf Traore, de la Red de la sociedad civil SUN en Malí; Sarah Kalisa, de la Embajada de Canadá en Malí; Olivier Lefay, SEAE Bamako; Souleymane Diallo, UNICEF; y Aicha Morgaye, PMA; por la información clave que han compartido y que ayudó a desarrollar este estudio de caso.



Anexo 1: Cuestionario de documentación de buenas prácticas

Se han celebrado diversas entrevistas con informadores clave y se han revisado varios documentos nacionales. Para documentar el estudio, se empleó el modelo de informe de buenas prácticas del Secretariado del Movimiento SUN. Las preguntas personalizadas sobre la funcionalidad de la PM incluyen:

- Área 1: Definición local de la PM: ¿Qué significa la PM en su contexto? ¿Cuáles considera que son los componentes clave de una PM que funcione adecuadamente? ¿Qué expectativas tiene como miembro de la PM?
- Área 2: Gobernanza de la PM: ¿Quién es el coordinador/convocante actual de su PM? ¿Existe un plan de acción disponible para la PM? ¿Existe un marco operativo o una guía que dirija el trabajo de la PM? ¿Cuáles son las líneas jerárquicas de la PM? ¿En qué ministerio está ubicado el punto focal SUN en el Gobierno? ¿Dónde está anclada la PM y a qué nivel? ¿Cuál es el compromiso del nivel subnacional en la PM y cómo funciona la PM a nivel subnacional? ¿Cómo

se financia la PM? ¿Qué mecanismos de rendición de cuentas existen dentro de la PM? ¿Qué canales de comunicación están disponibles en la PM?

- Área 3: Estructura de la PM, ¿quiénes son los miembros de la PM? ¿A qué sectores representan? ¿Con qué frecuencia se celebran las reuniones de la PM? ¿Cuántos representantes hay de cada grupo de partes interesadas? ¿Cuál es el proceso para incluir miembros adicionales? ¿Con qué frecuencia se invita a nuevos miembros?
- Área 4: Logros/desafíos: ¿Ha habido logros notables como resultado de una buena colaboración de la PM? ¿Cuáles son algunos de los desafíos a los que se ha enfrentado como PM y qué medidas ha tomado para superarlos?
- Área 5: Mirando hacia el futuro/sostenibilidad de la PM: ¿Qué se necesita para mejorar el funcionamiento de la PM? ¿Qué se necesita para mantener los logros alcanzados por la PM?



Bibliografía

Los siguientes documentos dirigieron el desarrollo del estudio de caso, además de las entrevistas con informantes clave.

-  Resumen de país: Malí
-  Informe de misión: visita de la coordinadora del Movimiento SUN a Malí (25-28 de abril de 2022)

ScalingUp
NUTRITION

INVOLUCRAR • INSPIRAR • INVERTIR

Scaling Up Nutrition Movement
c/o SUN Movement Secretariat
Villa Le Bocage, Palais des Nations
CH-1211 Geneva, Switzerland
+41 (0) 22 917 7283
info@scalingupnutrition.org
www.scalingupnutrition.org