

## Estudio de caso

# Desarrollo y mantenimiento de una plataforma multilateral dentro de un entorno operativo desafiante en Tayikistán

**País:** Tayikistán**Tema:** Coordinación de la acción a través de la mejora de las capacidades funcionales**Subtema:** Desarrollo de capacidades para mejorar la coordinación con sectores o grupos**Fecha:** 2023

## Introducción



Los trabajos relacionados con la nutrición abarcan varios sectores, como la agricultura y salud, y cada uno de ellos tiene múltiples funciones. En la nutrición intervienen, asimismo, diferentes tipos de partes interesadas, como los gobiernos, la sociedad civil, los organismos de las Naciones Unidas, el mundo académico y el sector privado. Dichos sectores y partes interesadas participan de diferentes maneras para influir en los resultados nutricionales dentro de un país. 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 caso práctico aborda cinco preguntas importantes:

- ¿Cuál es la definición local de una 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 escala nacional?
- ¿Cuáles son los principales logros y los nuevos retos que afrontan las plataformas multilaterales/multisectoriales?
- ¿Cómo garantizar la continuidad de los logros alcanzados por aquellas plataformas multilaterales/multisectoriales que funcionan correctamente?

Se han identificado cinco países que abarcan distintos entornos geográficos: África anglófona, África francófona, América Latina, Asia, y el Centro de Convergencia Temática.



## El caso de Tayikistán

El presente estudio de caso se centra en las plataformas multilaterales y multisectoriales (PM) de Tayikistán.

La estructura y el funcionamiento de una PM que funcione correctamente pueden variar de un país a otro, pero el denominador común es que debe ser una plataforma que congregue a las partes interesadas en torno a las actividades con el objetivo de obtener beneficios en términos de nutrición. La nutrición es una materia multifacética que requiere de los esfuerzos colectivos de varias partes interesadas, incluidos los gobiernos, los socios de las Naciones Unidas, los donantes, la sociedad civil y las empresas. La PM es una vía para que los países reúnan a los socios con el objetivo de debatir sobre nutrición, a fin de acabar con los silos que suele haber en los ministerios y en los socios para el desarrollo, con mandatos únicos y diversas actividades.

En Tayikistán, la PM se utiliza para intercambiar ideas, desarrollar sinergias y encontrar soluciones. También actúa como una plataforma desde la que hacer un seguimiento de los progresos y supervisar la aplicación del Plan de Acción Multisectorial de Nutrición u otras intervenciones en materia de nutrición. La estructura de la PM de Tayikistán es exclusiva de ese país y se ha adaptado en función de los recursos disponibles, lo que incluye comisión de servicio técnica por parte de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional.

La PM de Tayikistán opera en un entorno desafiante debido a las múltiples prioridades en competencia

por parte del Gobierno, por lo que la nutrición no es una prioridad máxima. A pesar de esto, el país ha logrado introducir e implementar la PM y asegurar su funcionalidad.



## Objetivos del estudio de caso

El presente estudio de caso presenta cómo Tayikistán ha creado una PM que funciona correctamente a pesar del apoyo limitado del Gobierno y cómo el país ha desarrollado estructuras de coordinación que propician un enfoque multilateral de la nutrición.

El estudio de caso arrojará luz, además, sobre la regionalización de la PM y el desarrollo de mecanismos de coordinación específicos del país.



## Período cubierto

Tayikistán se unió al Movimiento SUN en 2013. No obstante, la regionalización de la PM se llevó a cabo en 2022 y los mecanismos de coordinación específicos se pusieron en práctica en 2021. El presente estudio de caso abarca el período 2021-2023.



## ¿Qué se ha hecho?

### Gobernanza

Una PM que funcione de forma adecuada debe estar liderada por un punto focal SUN en el Gobierno que tenga poder de convocatoria y esté por encima del nivel ministerial. Deben incluirse los ministerios, los socios de las Naciones Unidas, los donantes, las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones académicas pertinentes. En Tayikistán, el punto focal SUN en el Gobierno forma parte del Ministerio de Sanidad y es uno de los cuatro viceministros de Sanidad.

Si bien la ubicación del punto focal de SUN no es ideal en términos de poder de convocatoria, Tayikistán tiene una PM activa con representación del gobierno, los donantes, la sociedad civil y las Naciones Unidas. La PM ha podido fomentar debates interactivos entre socios y cerrar la brecha debido a prioridades gubernamentales en competencia. Esto ha sido posible gracias a la adscripción de personal técnico por parte de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional dentro del Ministerio de Salud para apoyar al punto focal de SUN.

La comisión de servicio por parte de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, con un miembro del personal técnico que coordina las actividades de fomento de la nutrición, es un excelente ejemplo de una estructura de PM eficaz, ya que dicha persona desempeña un papel esencial en la coordinación de actividades a escala nacional y regional y ha desarrollado las capacidades del ministerio.

Dada la capacidad limitada del Gobierno en materia de nutrición, a lo que hay que sumar las importantes barreras lingüísticas (el ruso no forma parte de los idiomas oficiales del Movimiento SUN y la mayoría de los socios para el desarrollo no lo hablan), este miembro del personal colabora para subsanar tales lagunas y garantizar que la PM funcione en ambos idiomas (ruso e inglés).

### Principales intervenciones realizadas para garantizar la operativa de la PM de Tayikistán

En cifras generales, en la PM participan unos 16 ministerios, departamentos y agencias gubernamentales. Entre los participantes de las reuniones trimestrales hay representantes ministeriales y de las Naciones Unidas, donantes y, en ocasiones, miembros de la sociedad civil. Lo ideal sería que la nutrición fuera una temática de importancia regional para el Gobierno; sin embargo, ha sido la PM la que se ha hecho cargo de dicho trabajo.

La regionalización de la PM, que se ha establecido tanto a escala nacional como regional, ha sido un logro importantísimo. Las autoridades regionales y las de los distritos están al tanto de los principales programas nacionales y han aprendido a integrar las actividades del programa en los planes de trabajo de los distritos. La regionalización ha incentivado, además, la participación de los gobiernos locales y de la población.

Asimismo, Tayikistán ha desarrollado plataformas que brindan soluciones contextualizadas. Por ejemplo, las Naciones Unidas y la Red de donantes SUN se han unido para formar una red de socios para el desarrollo presidida por Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y copresidida por UNICEF. Esta es la única plataforma del país en la que se celebran debates multilaterales sobre nutrición y se trabaja de forma conjunta para evitar la duplicación de actividades.

Del mismo modo, el nombramiento en el Ministerio de Sanidad de un miembro del personal técnico ha mejorado las capacidades del Gobierno y ha unido a los socios en una sola plataforma. Lo ideal sería que el Gobierno se hiciera cargo de la coordinación, pero dado que la nutrición no es una de las máximas prioridades, los socios para el desarrollo de Tayikistán han encontrado una solución que funciona en su contexto.





## ¿Qué se podría haber hecho de otra forma?

La financiación y la consiguiente continuidad de los programas siguen siendo dos temas fundamentales. Actualmente, no hay una línea presupuestaria para la nutrición; la financiación se destina a varios ministerios y la asignación de fondos a actividades relacionadas con la nutrición depende de ellos. Además, el Plan de Acción Multisectorial de Nutrición no está presupuestado y se depende en gran medida de la financiación de donantes externos para ejecutar todas las intervenciones relacionadas con la nutrición.

A escala nacional, Tayikistán tiene un déficit presupuestario que ha dado lugar a un enfoque limitado en materia de desarrollo social. Aun así, existe un precedente de financiación nacional, ya que el Gobierno apoya hoy por hoy la alimentación escolar. Sin embargo, en el caso del Plan de Acción Multisectorial de Nutrición, las agencias gubernamentales no están solicitando fondos para temáticas relacionadas con la nutrición.

Es necesario dar a conocer este problema para garantizar que los altos funcionarios de los ministerios apoyen las actividades relacionadas con la nutrición.



## Adaptación y aplicabilidad

En aquellos países que con frecuencia afrontan situaciones de inestabilidad política, rotaciones continuas en el Gobierno y niveles generalizados de vulnerabilidad, se pueden llevar a cabo varias de las intervenciones anteriores, aunque con algunas adaptaciones:

→ Los embajadores de la nutrición y los puntos focales SUN bien situados en el Gobierno son fundamentales. Un punto focal SUN en altas instancias del Gobierno, por encima del nivel ministerial, tendría el poder para convocar a las diferentes partes interesadas para abordar los problemas de nutrición. Un embajador de la nutrición (un papel que, por otra parte, debería desempeñar alguien que no forme parte del Gobierno y que cuente con el respeto de la población) podría ayudar a fomentar la nutrición. Con esto se podrían sortear los obstáculos derivados de los frecuentes cambios de personal, aumentar la participación de las partes interesadas y concienciar a la población con respecto de los problemas de nutrición.

→ Del mismo modo, los mecanismos de coordinación pueden variar de un país a otro. La solución que era exclusiva de Tayikistán se ha compartido con otros países que no cuentan con redes, como Kirguistán o Yemen, y que han expresado su interés por adoptar este modelo.

→ Es importante garantizar la representación de la PM a escala regional. Esto es esencial para conseguir beneficios tangibles en materia de nutrición, sobre todo en los países donde la mayoría de la población vive fuera de las zonas urbanas. Para que un país logre avances tangibles en materia de nutrición es fundamental que las políticas, los planes y las actividades se lleven a cabo tanto a escala nacional como subnacional. Sin esto último, no habrá cambios significativos.



## 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 de las interacciones periódicas con el equipo nacional de Tayikistán. No podemos dejar de dar las gracias a las siguientes personas por su apoyo para este trabajo:

- **Maksud Mansourav**, coordinador técnico del Movimiento SUN
- **Masumi Maehara**, responsable de Nutrición de UNICEF



## Conclusión y próximos pasos

Si aumentaran el compromiso y el liderazgo por parte del Gobierno, mejoraría la funcionalidad de la PM. Los miembros de la PM de Tayikistán coinciden plenamente en la necesidad de que el punto focal SUN en el Gobierno esté en las más altas instancias (idealmente, en la Oficina del primer ministro). Dado que los ministerios sectoriales tienen sus propias agendas y acciones, los ministerios solo colaborarán a un buen nivel si con convocados por un alto funcionario.

Se está trabajando para conseguir que el punto focal SUN en el Gobierno esté en una instancia superior y que un alto funcionario del Gobierno (idealmente, un viceprimer ministro) se convierta en embajador de la nutrición. Está prevista una misión de intercambio con Filipinas para ayudar a Tayikistán a familiarizarse con la coordinación interministerial.



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