



Global Social Observatory

Geneva, Switzerland

# Participación en el Movimiento SUN:

## Prevención y manejo de conflictos de intereses

Nota de referencia

Marzo 2014



[www.gsogeneva.ch](http://www.gsogeneva.ch)

Apoyo al Movimiento para el Fomento de la Nutrición

Scaling Up  
**NUTRITION**

INVOLUCRAR • INSPIRAR • INVERTIR



# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>EL MOVIMIENTO SUN</b>	1
<b>PRESENTACIÓN DE ESTA NOTA DE REFERENCIA EN EL CONTEXTO DE RESPONSABILIDAD MUTUA</b>	1
<b>PROPÓSITO DE LA NOTA DE REFERENCIA</b>	2
<b>DEFINICIÓN DEL CONFLICTO DE INTERESES</b>	3
<b>INTERESES DIVERGENTES Y CONVERGENTES</b>	3
<b>INTERESES CONFLICTIVOS</b>	3
<b>DEFINICIONES DE CONFLICTOS DE INTERESES ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES</b>	3
<b>CONFLICTO DE INTERESES</b>	4
<b>CONFLICTO DE INTERESES DENTRO DEL MOVIMIENTO SUN</b>	4
<b>TRABAJO DENTRO DEL MARCO LEGAL EXISTENTE</b>	5
<b>LOS PRINCIPIOS DE COMPROMISO DE SUN</b>	6
<b>ADAPTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE SUN A SITUACIONES DE CONFLICTO DE INTERESES</b>	6
<b>PRINCIPIOS DE ORIENTACIÓN ADICIONALES PARA EVITAR CONFLICTOS DE INTERESES</b>	7
<b>ELEMENTOS DE UN MARCO DE POLÍTICAS DE CONFLICTOS DE INTERESES</b>	8
<b>PREVENCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES</b>	9
POLÍTICAS TRANSPARENTES PARA PREVENIR LOS CONFLICTOS DE INTERESES	9
EL PAPEL DE LA DIVULGACIÓN EN LA PREVENCIÓN	9
<b>CÓMO IDENTIFICAR UN CONFLICTO DE INTERESES</b>	10
UN ENFOQUE BASADO EN EL RIESGO	10
UN ENFOQUE DE DILIGENCIA DEBIDA	11
<b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES</b>	11
PROCEDIMIENTOS	11
MEDIDAS CORRECTIVAS	12
<b>MONITOREO</b>	13
<b>DESARROLLO DE CAPACIDADES</b>	13



# Introducción

## El Movimiento SUN

**1.** En 2010 un grupo de líderes del gobierno, la sociedad civil, la comunidad científica, las empresas, los organismos de desarrollo y el sistema de las Naciones Unidas (ONU) decidió juntarse para promover una mejor nutrición para las mujeres y los niños del mundo. Decidieron superar las antiguas diferencias sobre cómo alcanzar esta meta y trabajar juntos para apoyar los esfuerzos de los gobiernos nacionales y comenzar a responsabilizarse conjuntamente de las personas con mayor riesgo de sufrir desnutrición y sus consecuencias. Este nuevo enfoque se basó en un Marco para el Fomento de la Nutrición desarrollado durante 2009<sup>1</sup>, valiéndose de pruebas claras sobre las intervenciones potencialmente efectivas sobre la nutrición publicadas en 2008 por la revista médica internacional *the Lancet*<sup>2</sup>. Conocido como el *Movimiento para el Fomento de la Nutrición*, no se trata de un nuevo programa o proyecto; más bien, es un compromiso colectivo que apunta a “aprovechar la diversidad de experiencias y recursos y fomentar la coordinación del apoyo a los esfuerzos de los países por fomentar la nutrición”.<sup>3</sup> El Movimiento ha evolucionado desde 2010 bajo la administración de un Grupo de Liderazgo de 27 miembros, con el apoyo de cuatro redes autónomas (empresas, sociedad civil, donantes y sistema de las Naciones Unidas), un número específico de grupos de trabajo y un Secretariado que tiene como función facilitar el esfuerzo conjunto y la responsabilidad mutua.

## Presentación de esta Nota de referencia en el contexto de responsabilidad mutua

**2.** Cuando el Grupo de Liderazgo del Movimiento SUN se reunió en septiembre de 2012, más de 30 países y cientos de defensores formaban parte del Movimiento SUN. El Grupo de Liderazgo había observado y era consciente de que cuando distintos representantes se comprometen a trabajar en equipo, pueden discrepar en cuanto a sus enfoques e intereses. Sin embargo, la fuerza del Movimiento depende de la negociación de diferencias entre los distintos representantes para poder obtener resultados y generar un impacto en los países que se han unido al Movimiento. Como un aspecto de buena gobernanza, los socios que forman parte del Movimiento SUN deben ser conscientes y actuar de manera consecuente con los Principios de Compromiso y, en especial, deben comprometerse a “estar dispuestos a negociar, y cuando se produzca algún conflicto, como es de esperar dado el trabajo en conjunto de los diversos socios, estar dispuestos a encontrar una solución para poder avanzar”. (Hoja de Ruta del SUN, 2012) Para poder llevar a cabo esto de manera eficaz, se deben identificar y prevenir los conflictos de intereses, si es posible, y aquellos que no se pueden prevenir, manejarlos de manera transparente. Por lo tanto, el Grupo de Liderazgo solicitó un documento que sirva como punto de referencia para los gobiernos en los países miembros de SUN para ayudarlos en su tarea.

**3.** El Observatorio Social Mundial (GSO), un foro independiente para el diálogo multiactor, ha recibido apoyo de la Fundación Bill y Melinda Gates para crear dicho documento.<sup>4</sup> El enfoque del GSO reconoce que el manejo de los conflictos de intereses potenciales es un contribuyente clave para mantener la confianza y la responsabilidad mutua. La Nota de referencia es el producto de un proceso de consulta interactiva entre los gobiernos de los países miembros del Movimiento SUN y las redes de apoyo del Movimiento.

<sup>1</sup> Fomento de la Nutrición: Un Marco para la Acción ([http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/05/SUN\\_Framework.pdf](http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/05/SUN_Framework.pdf))

<sup>2</sup> The Lancet, “Desnutrición Materno-Infantil”, Serie especial, enero de 2008.

<sup>3</sup> Estrategia del Movimiento SUN, septiembre de 2012

<sup>4</sup> El GSO es un foro neutral que se estableció en 2004 y funciona bajo una Declaración de Principios para la membresía, el apoyo y el compromiso del GSO. Visite [www.gsogeneva.ch](http://www.gsogeneva.ch).

## Propósito de la Nota de referencia

- 4.** Esta Nota de referencia está destinada a los gobiernos que se han unido al Movimiento SUN con el fin de agilizar sus esfuerzos para garantizar que las mujeres y los niños estén bien alimentados durante períodos críticos de sus vidas; está diseñada para apoyar el tratamiento de los gobiernos de la acción multiactor efectiva para alcanzar este fin. Establece principios de compromiso claves e identifica patrones de comportamiento que contribuirán a los objetivos del Movimiento y, al mismo tiempo, resolverán los conflictos de intereses. Evolucionará a la luz de la experiencia.
- 5.** Dentro del Movimiento SUN, los gobiernos nacionales son los principales responsables de establecer las políticas de nutrición y fomentar la confianza y la responsabilidad mutua de los representantes para implementar estas políticas. Los gobiernos llevarán a cabo esta tarea conforme a las leyes y regulaciones existentes, que deberán informarse por medio de regulaciones internacionales aplicables y compromisos de ese país.
- 6.** Las distintas opiniones o enfoques son comunes en cualquier iniciativa o plataforma multiactor orientada a un esfuerzo colectivo. Los esfuerzos por mejorar la nutrición dentro de los países miembros de SUN incluyen habitualmente procesos que alientan a los representantes a alinear sus esfuerzos individuales programas hacia un único conjunto acordado de resultados esperados que da lugar a una implementación más efectiva de los esfuerzos orientados a resultados sostenibles.
- 7.** Los países del Movimiento SUN están formando, o consolidando la existencia, de plataformas multiactor dirigidas por el gobierno que reúnen a todos aquellos socios, incluidos los ministerios competentes relevantes y los socios claves ajenos al gobierno, como la sociedad civil, los organismos de las Naciones Unidas, los donantes, la comunidad técnica y de investigación y las empresas, para trabajar juntos para alcanzar las metas de nutrición a nivel nacional. Las funciones de las plataformas multiactor nacionales (PMA) para la nutrición varían de país a país. La composición, facultades y frecuencia de las reuniones reflejarán el contexto nacional, incluyendo las prioridades de nutrición nacionales, los marcos administrativos implementados y si se trata de una plataforma nacional o subnacional (regional o de distrito). Aunque las PMA nacionales varían de país a país, se pueden identificar un número de funciones comunes llevadas a cabo por las PMA en los países miembros del Movimiento SUN. Estas funciones incluyen: identificar prioridades nacionales para mejorar la nutrición, desarrollar estrategias, planificar a nivel multisectorial, crear un mapa de los recursos de los diferentes representantes, alinear las medidas de múltiples representantes y realizar un monitoreo conjunto del progreso. Cuando la PMA tiene objetivos claros y se acuerdan medidas entre los representantes, el trabajo conjunto contribuye a la efectividad de la acción y al logro de resultados. Los problemas en torno al conflicto de intereses que enfrentan las plataformas multiactor nacionales también diferirán para reflejar el contexto individual y los acuerdos en cada país. El establecimiento de políticas y procedimientos para abordar estos problemas es responsabilidad de los gobiernos nacionales. La Nota de referencia y el Juego de herramientas que la acompaña deben considerarse como un recurso para los gobiernos y las PMA cuando desean abordar estos problemas.
- 8.** Un propósito clave de esta Nota de referencia es ayudar a los gobiernos a prevenir o tratar los conflictos de intereses de los representantes que participan en una plataforma multiactor nacional. La Nota de referencia se concentra en los conflictos de intereses entre organizaciones que puedan surgir en los países miembros de SUN y que no se puedan resolver fácilmente por medio de la negociación. Expone los aspectos claves de un proceso de gestión activo y ofrece técnicas específicas para identificar posibles conflictos de intereses con antelación, previniendo su surgimiento y, en el caso de que se presenten, poder resolverlos.
- 9.** Es posible que no sea viable identificar y prevenir todos los posibles conflictos de intereses antes de que surjan. Algunos representantes argumentan que la posibilidad de que surjan conflictos de intereses entre ciertos grupos de representantes es tan grande que se debe excluir automáticamente a aquellos representantes para evitar que se unan al Movimiento SUN. Esta Nota de referencia, por el contrario, supone que una buena gobernanza es inclusiva. Con esta suposición y haciendo hincapié en el fomento de la confianza para permitir tal inclusión, describe las formas en que los gobiernos pueden tratar los conflictos de intereses posibles y reales de los representantes que puedan estar participando en el Movimiento. Esta Nota de referencia está acompañada por un Juego de herramientas que presenta técnicas para tratar los conflictos de manera imparcial, transparente y oportuna cuando surjan. Las políticas y los procedimientos claros y difundidos públicamente para la prevención, identificación, gestión y monitoreo de conflictos de intereses son una parte integral de la buena gobernanza. Prohibirle a cualquier entidad particular, o grupo de representantes, que forme parte del Movimiento SUN a nivel nacional o global debe ser el último recurso.

# Definición del conflicto de intereses

**10.** Es habitual que los individuos que participan de esfuerzos conjuntos tengan intereses privados o secundarios que no se relacionan con sus actividades oficiales. Los intereses privados de un individuo pueden incluir un interés financiero o profesional personal de un individuo o de un miembro de su familia en un resultado específico. Los "intereses secundarios", como actividades extracurriculares o afiliaciones profesionales, no son necesariamente privados, pero, también, pueden diferir de la meta principal que es el esfuerzo conjunto. En el contexto del Movimiento SUN, los intereses privados o secundarios de cualquier individuo participante no deben reemplazar el objetivo principal de establecer la colaboración entre las organizaciones para alcanzar la meta común de promover una mejora en la nutrición. Si lo hacen, es posible que esto constituya un conflicto de intereses. De manera similar, si alguna de las organizaciones que participa en el Movimiento persigue los intereses de su organización que pueden no concordar con la meta colectiva de promover una mejora en la nutrición, es posible que la organización se enfrente a un conflicto de intereses. Por lo tanto, los conflictos de intereses pueden ser el resultado de la búsqueda de intereses privados o secundarios, o ambos, y pueden surgir a nivel individual o de la organización.

## Intereses divergentes y convergentes

**11.** Existen muchas situaciones donde los participantes tienen distintos intereses por el esfuerzo conjunto, lo que no constituye un conflicto de intereses. Las diferencias de opinión o los distintos posicionamientos sobre un problema o procedimiento no constituyen en sí un conflicto de intereses. **Los intereses divergentes** se vuelven aparentes cuando los individuos u organizaciones que participan en el Movimiento SUN tienen diferentes opiniones sobre un problema, cuando sus valores o incluso sus intereses se extienden en diferentes direcciones, o cuando sus intenciones de participar en una plataforma multiactor o en el Movimiento en su conjunto difieren. Estos intereses divergentes no necesariamente reflejan conflictos de intereses siempre y cuando las diferencias no obstaculicen el objetivo principal de establecer la colaboración en los esfuerzos para mejorar la nutrición. Los intereses divergentes se pueden incorporar en el esfuerzo multiactor a través del diálogo y el debate para generar acuerdos si es posible, con la atención necesaria a la evidencia científica en apoyo de las posiciones divergentes. Cuando esto ocurre, se convierten en **intereses convergentes**. Pueden ser aún intereses diferentes, pero todos convergen en el apoyo al objetivo del Movimiento de fomentar una mejora en la nutrición.

## Intereses conflictivos

**12.** Algunos participantes del Movimiento SUN han propuesto el término "intereses conflictivos" como alternativa para el término "intereses divergentes" para describir situaciones donde diferentes organizaciones compiten entre sí por los escasos recursos o por influenciar el rumbo que una decisión o política propuesta pueda estar tomando. El término es útil para captar el significado de un tipo especial de interés divergente. Por lo tanto, ambos conceptos están incorporados en la Nota de referencia en las próximas secciones.

## Definiciones de conflictos de intereses organizacionales e individuales

**13.** Los conflictos pueden estar basados en intereses divergentes o conflictivos, pero se convierten en conflictos de intereses sólo si los comportamientos resultantes están diseñados para garantizar las ventajas para cualquier individuo u organización que tenga el poder de **disminuir los esfuerzos colectivos** de otros participantes.

**14. Definición:** Un **conflicto de intereses individual** surge cuando los intereses privados o secundarios de un individuo comprometen, interfieren o tienen prioridad sobre el esfuerzo conjunto.

**15. Definición:** Un **conflicto organizacional o institucional** surge cuando los intereses de una organización, ya sean "privados" secundarios, comprometen, interfieren o tienen prioridad sobre el esfuerzo conjunto.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Estas definiciones de conflictos de intereses individuales y organizacionales o institucionales se desarrollaron a través del proceso de consulta convocado por el GSO para adaptar las definiciones de conflictos de intereses comúnmente utilizadas para la aplicación a usos específicos en esta Nota de referencia. Se ha adoptado el mismo lenguaje para los conflictos de intereses individuales y organizacionales o institucionales aunque las instituciones no necesariamente tienen intereses "privados", sino que más bien tienen una combinación de intereses "primarios" y secundarios".

**16.** Debido a las variaciones de intereses de los distintos representantes, la alineación de intereses en un proceso fluido. Existen intereses que tienen la capacidad de crear un conflicto de intereses en el futuro aunque no lo estén haciendo en un determinado momento. En otras palabras, es posible que no exista un conflicto de intereses real para un individuo u organización al inicio de su participación en el Movimiento, pero podría surgir con el tiempo a medida que evolucionan las circunstancias, situaciones y el compromiso de varios participantes. Por lo tanto, saber si existe un conflicto de intereses no es siempre una problemática estática.

## Conflicto de intereses

**17.** Los individuos u organizaciones que participan en una iniciativa multiactor pueden tener percepciones distintas sobre hasta qué punto los intereses privados o secundarios de un individuo u organización entran en conflicto con los intereses de los objetivos del Movimiento SUN y las mujeres y niños de los que se ocupa el Movimiento SUN. Un conflicto de intereses aparente puede estar basado en cómo un determinado individuo ve una situación y, a menudo, depende del contexto en el que se observa. La percepción puede estar basada en el surgimiento de un posible conflicto de intereses aunque el individuo u organización con el conflicto aparente no haya tenido un comportamiento que pudiera perjudicar los esfuerzos o una determinada iniciativa.

## Conflicto de intereses dentro del Movimiento SUN

**18.** Dentro del Movimiento SUN, puede surgir un conflicto de intereses cuando un participante de la plataforma multiactor nacional o de la red de apoyo persigue intereses personales o de la organización a expensas del apoyo a los objetivos relacionados con la nutrición del país. Las siguientes secciones se desarrollaron a través de consultas entre los representantes de gobierno de los países miembros del Movimiento SUN y los diferentes grupos de representantes que les brindan apoyo para que puedan lograr sus objetivos.



# Trabajo dentro del marco legal existente

**19.** Esta nota sugiere que los países miembros del Movimiento SUN adoptan e implementan un marco de políticas de conflicto de intereses, que incluye políticas o procedimientos escritos relacionados con una plataforma multiactor nacional. Esto se debe llevar a cabo en el contexto de una aplicación y ejecución coherentes de las leyes y regulaciones aplicables en el país. Todos los representantes deben conocer sus obligaciones legales y un conjunto de reglas fiables proporciona los medios para reunir los intereses de los representantes en intereses convergentes. Muchos gobiernos han establecido un código de conducta que cuenta con orientación sobre conflictos de intereses que se puede aplicar, si corresponde, junto con otras leyes y regulaciones para abordar la desnutrición en la plataforma multiactor que apoya los esfuerzos del gobierno por reducir la desnutrición.

**20.** Muchas veces, las obligaciones legales existentes en un país derivan de acuerdos, convenciones, códigos y resoluciones internacionales. En las diferentes Convenciones de la ONU, los gobiernos han aceptado obligaciones internacionales que han ratificado y están guiados por numerosos estatutos y códigos internacionales, incluidos los que se refieren específicamente a las mujeres, niños, derechos humanos, y alimentación y nutrición. Estos documentos pueden ser útiles para definir y resolver los conflictos de intereses para combatir la desnutrición. Se incluyen la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (incluyendo el derecho a la seguridad alimentaria), la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, la resolución de la Asamblea Mundial de la Salud que establece la adopción del Código Internacional de Comercialización de los Sucedáneos de la Leche Materna, resoluciones posteriores y otras políticas relacionadas con la nutrición. En algunos casos, las políticas o códigos nacionales pueden ser más rigurosos que las obligaciones legales internacionales existentes, aunque ese no es siempre el caso. En todos los casos, se deben cumplir las leyes y políticas locales, nacionales e internacionales aplicables en el país.

# Los principios de compromiso de SUN

---

**21.** Uno de los principios fundamentales del Movimiento SUN es que quienes participan de él se comprometen a garantizar que todas las madres y niños alrededor del mundo tengan el poder de hacer cumplir su derecho a una nutrición adecuada. La Estrategia del Movimiento SUN para 2012 – 2015 y la Hoja de Ruta del SUN de 2012 actualizada describen una serie de Principios de compromiso a través de los cuales los diferentes representantes se comprometen con el Movimiento. Estos principios buscan reflejar el propósito común, los comportamientos acordados y la responsabilidad mutua que forman la base del Movimiento. Proporcionan la base para la colaboración positiva. También enfatizan la necesidad de que aquellos que se comprometen con el Movimiento no se comporten y actúen de formas que puedan restar autoridad, o incluso dañar, a aquellas personas de las que se ocupa el Movimiento.

**22.** Esta Nota de Referencia expone los pasos sugeridos para abordar los conflictos de intereses en el contexto de los Principios de Compromiso. Los Principios de Compromiso sirven como base para promover y evaluar el comportamiento organizacional e individual e identificar los potenciales conflictos de intereses entre los representantes de las plataformas multiactor nacionales.<sup>6</sup> Los Principios deberán interpretarse como adecuados en estos diferentes entornos, recordando el espíritu de cooperación bajo el cual están escritos además de las palabras en sí.

## Adaptación de los principios de SUN a situaciones de conflicto de intereses

**22.1. Ser transparente especialmente acerca de las intenciones y el impacto:** Los representantes se comprometerán con un comportamiento transparente en todas las interacciones con el Movimiento SUN. Se espera que actúen de forma que puedan soportar el escrutinio público y que puedan divulgar cualquier interés privado (primario) o secundario que pueda interferir con sus responsabilidades en el Movimiento SUN. La transparencia acerca de los intereses divergentes es esencial para mantener una atmósfera de confianza dentro del Movimiento. Aumenta la previsibilidad y el valor agregado de las contribuciones de los representantes y puede revelar posibles conflictos de intereses. También ayudará a prevenir conflictos y reducir las percepciones de tendencias. Los representantes deben comprometerse a establecer, y participar en, evaluaciones rigurosas de las contribuciones de cada representante y el impacto de sus esfuerzos colectivos. Estas evaluaciones deben estar disponibles para todos los representantes.

**22.2. Ser inclusivo:** El Movimiento SUN está abierto a todos los representantes que demuestran su compromiso con las metas del movimiento. Desde su creación, el Movimiento ha tenido como objetivo ser inclusivo, ya que se puede ganar mucho más comprometiendo a todos los representantes que están trabajando para mejorar la nutrición. El enfoque inclusivo fomenta los esfuerzos multiactor, lo cual puede ser desafiante. Si se identifica un conflicto de intereses, una posible solución es excluir al representante comprometido, ya sea de la participación en una iniciativa particular o, si es necesario, de todas las actividades del Movimiento SUN. Sin embargo, debe evitarse la exclusión si es posible.

**22.3. Basarse en los derechos:** Se espera que todos los representantes actúen de acuerdo con el compromiso de defender la igualdad y los derechos de todas las mujeres, hombres y niños, además de los derechos económicos, sociales y culturales que incluyen el derecho a una alimentación y nutrición adecuadas. Un enfoque basado en los derechos, que busca otorgar poder a las personas para que reclamen y ejerciten sus derechos y cumplan con sus responsabilidades, debe impregnar las políticas y prácticas para promover un plan de acción multiactor y para prevenir, identificar, resolver y monitorear conflictos de intereses.

**22.4. Estar dispuesto a negociar:** Todos los representantes del Movimiento SUN son responsables de ofrecer un apoyo coherente y receptivo a los gobiernos nacionales durante la implementación de sus planes y políticas de nutrición. Los representantes buscarán resolver las discrepancias entre los enfoques o intereses divergentes o conflictivos cuando surjan; el diálogo y la negociación son el primer paso hacia la colaboración y, al mismo tiempo, ayudan a identificar y resolver posibles conflictos de intereses. Se espera que estén abiertos y sean transparentes en todos los aspectos de la negociación y que luchan por encontrar soluciones colectivas.

<sup>6</sup> Los Principios de Compromiso también pueden ser útiles para el propósito de resolución de conflictos de intereses dentro de las Redes de SUN, pero la Nota de referencia está dirigida a los gobiernos y a la resolución de sus conflictos de intereses a nivel nacional.

**22.5. Ser predecible y asumir responsabilidad mutua:** Todos los representantes son responsables colectivamente de sus compromisos conjuntos; deben realizar un seguimiento de estos compromisos de manera previsible y asumir responsabilidad mutua por el cumplimiento de los compromisos como estaba previsto. Todos los representantes deben actuar para reducir el riesgo de posibles conflictos de intereses relacionados con los compromisos conjuntos. También deben respetar y apoyar los esfuerzos de los representantes que no participan de las iniciativas en las que tienen un conflicto de intereses potencial o real.

**22.6. Ser rentable:** Los representantes deben guiarse por las pruebas disponibles de políticas y medidas que tienen el mayor impacto y el más sostenible con el costo más bajo. Los gobiernos serán los responsables de coordinar los enfoques multisectoriales para el fomento de la nutrición y, al mismo tiempo, se espera que los representantes basen sus esfuerzos en la mejor evidencia disponible para la rentabilidad y que demuestren su razonamiento de manera transparente.

**22.7. Mantener una comunicación constante:** Todos los representantes deben comprometerse a compartir regularmente sus intenciones, esfuerzos, experiencias e inquietudes con los puntos focales del gobierno y las plataformas multiactor nacionales en todos los sectores del gobierno, la sociedad civil, las empresas y los demás representantes en sus países y en otros países miembros del Movimiento SUN. Se espera que los representantes dentro del Movimiento mantenga un diálogo abierto y continuo dentro y entre las redes del Movimiento SUN. Este principio también se aplica para la identificación y la resolución de conflictos de intereses reales o potenciales.

## Principios de orientación adicionales para evitar conflictos de intereses

**23.** Los siguientes principios adicionales reflejan las distintas inquietudes que los participantes mencionaron durante el proceso de consulta y que deben tenerse en cuenta al momento de resolver conflictos de intereses:

**23.1. Actuar con integridad y de manera ética para mejorar la reputación y el impacto del Movimiento SUN:** Los representantes deben actuar de una forma que permita el establecimiento de los estándares más altos de honestidad e incorruptibilidad. Fuerte adhesión a un código de comportamiento ético, funcionando en una cultura organizacional basada en la defensa de los principios e ideales más altos, y solidez ética son conceptos que se identifican con integridad. Los representantes deben reconocer que los conflictos de intereses individuales y organizacionales pueden tratarse con el mayor grado de integridad como defensa contra cualquier ventaja indebida para un representante.

**23.2. Adoptar una actitud de respeto mutuo y ganar la confianza de aquellos con los que trabajamos:** Todos los representantes realizan distintas contribuciones al esfuerzo colectivo. El fomento de la confianza necesaria para la colaboración requiere respeto por estas diferencias. Es decir, escuchar lo que otros representantes tienen para ofrecer, buscar el punto común para la colaboración y trabaja en conjunto de formas que sean respetadas y valoradas por otros. Los representantes deben ganarse el respeto de sus pares buscando una forma de trabajar que aliente a los demás a creer en su palabra y a confiar en sus intenciones. Cualquier enfoque para prevenir, identificar, resolver y monitorear conflictos de intereses debe estar basado en este principio de respeto mutuo.

**23.3. No causar daños:** Todos los representantes se comprometen a garantizar que todas las madres y los niños en cualquier parte tengan el poder de conocer sus derechos a una nutrición adecuada. Cualquiera sea la medida que se esté adoptando, el bienestar de las madres y los niños en riesgo de desnutrición debe ser la consideración principal. Por esta misma razón, deben considerarse las posibles consecuencias negativas de todas las medidas antes de adoptarlas.

**24.** Los siete Principios de Compromiso de SUN, junto con estos tres principios adicionales, funcionan como los diez Principios de Compromiso de SUN para la orientación y práctica de conflictos de intereses del Movimiento SUN. En el caso de que las plataformas multiactor nacionales desarrollen principios de compromiso complementarios, deben tener en cuenta si son coherentes con los principios mencionados anteriormente.

**25.** Si bien esta Nota de referencia está dirigida a los gobiernos que manejan las plataformas multiactor nacionales, los Principios de Compromiso de SUN son aplicables a todos los representantes que intervienen en sus respectivas redes. Algunas de estas redes están desarrollando principios adicionales. La Red de empresas de SUN, por ejemplo, ha desarrollado una **serie de principios adicionales**, diseñados para garantizar la participación de empresas responsables y las prácticas de empresas responsables dentro de la totalidad del Movimiento SUN. Debe haber coherencia y consistencia entre las diferentes redes con respecto a cualquier principio complementario y es posible que los gobiernos de los países miembros del Movimiento SUN deseen tenerlos en cuenta también.

# Elementos de un marco de políticas de conflictos de intereses

**26.** Esta Nota de referencia describe cuatro elementos de un marco de políticas de conflictos de intereses que pueden servir de orientación para los gobiernos que participan del Movimiento SUN: Se desarrollaron a través de un proceso de consulta que involucró a participantes del Movimiento SUN en una serie de tres eventos de consulta en 2013. Los cuatro elementos son (a) prevención (b) identificación (c) manejo y (d) monitoreo de conflictos de intereses. La Nota de referencia concluye con una sección sobre la consolidación de las capacidades necesarias para implementar estos elementos. En las plataformas multiactor nacionales, el desarrollo de políticas con respecto a la promoción de una buena nutrición debe tener en cuenta la inclusión de este tipo de marco.

**27.** Antes de ahondar en estos elementos, es importante destacar que para que un marco de políticas de conflictos de intereses sea efectivo, los gobiernos deben adoptar un enfoque de gestión activo e implementar el marco en el contexto general de un programa inclusivo y coordinado de colaboración para ayudar a otorgar poder a las mujeres y niños para que puedan ejercer su derecho a una nutrición adecuada. Las definiciones de conflicto de intereses y los Principios de Compromiso de SUN en las secciones anteriores continúan siendo la base para que los gobiernos desarrollen e implementen su marco de política.

**28.** El siguiente diagrama de flujo presenta los elementos fundamentales de un modelo para el desarrollo de una política de conflicto de intereses dentro del Movimiento SUN:



## Prevención de conflictos de intereses

**29.** El primer elemento del marco de política aborda dos características básicas para prevenir el surgimiento de conflictos de intereses. Aunque el funcionamiento y la reputación de las plataformas multiactor corren el riesgo de verse perjudicados por un conflicto de intereses, todavía se pueden implementar medidas para prevenir o mitigar los conflictos. Siempre es preferible prevenir un comportamiento dañino que derive de un conflicto de intereses o, si ocurre, mitigar el daño potencial tan pronto como sea posible. Lo primero en una política de conflictos de intereses exhaustiva es establecer mecanismos de prevención. Estos consisten principalmente en (a) políticas transparentes y claramente redactadas sobre el conflicto de intereses y (b) procedimientos de divulgación aplicados de forma consistente.

### Políticas transparentes para prevenir los conflictos de intereses

**30.** Los representantes deben estar familiarizados con las políticas aplicables a su participación en las plataformas multiactor nacionales. Como punto de partida, los gobiernos deben informar y los representantes deben conocer las obligaciones legales existentes relacionadas con los conflictos de intereses y cómo se ponen en práctica en la plataforma nacional y las iniciativas que lleva a cabo. Aún cuando no existen obligaciones legales aplicables, se alienta a los gobiernos a que adopten y publiquen políticas y procedimientos escritos para resolver conflictos de intereses. Adoptar estas políticas y procedimientos a través de la participación multiactor aumenta su legitimidad. Las políticas deben exponer claramente las expectativas del gobierno así como también las responsabilidades de los distintos representantes sobre la divulgación de intereses, conforme a los principios de transparencia y responsabilidad mutua de SUN.

**31.** Se alienta a los gobiernos a que sean específicos acerca de lo que significa el conflicto de intereses. Las definiciones deben incluirse en las políticas escritas, que deben aplicarse a todos los representantes. Es posible que se adopten para esta tarea las definiciones que se adoptaron en la sección anterior de esta Nota de referencia. Las políticas generales podrían basarse en un código existente de conducta, que vincula el código a los diez Principios de Compromiso de SUN y a estas definiciones. Alternativamente, podría ser una política escrita separada que adapte estos mismos principios y definiciones al contexto específico de cada país y de la plataforma nacional. En la sección de Prevención del Juego de herramientas que la acompaña, se incluyen una guía para esbozar una política de conflicto de intereses y un modelo de política escrita.

**32.** Un paso preliminar para todos los representantes que participan en una plataforma multiactor podría ser una afirmación de cumplimiento de la política del gobierno o de la plataforma. Esto puede hacerse de manera implícita, es decir, a través de un anuncio público por parte del gobierno de que se está implementando la política y que se espera que todos los representantes actúen conforme a ésta, o explícitamente, pidiéndole a los representantes que se comprometan proactivamente (verbalmente o por escrito) a cumplir con la política.

### El Papel de la Divulgación en la Prevención

**33.** Un elemento importante de una política de conflicto de intereses que ayuda a prevenir o mitigar los conflictos de intereses es que todos los representantes revelen cualquier interés privado o secundario que pueda estar relacionado con su participación en la plataforma multiactor que implementa el plan de acción nacional para el fomento de la nutrición. La divulgación de estos intereses es una forma de implementar el Principio de transparencia de SUN y garantizar el cumplimiento del Principio de responsabilidad mutua de SUN. Existe una variedad de opciones para las declaraciones de divulgación, desde afirmaciones generales hasta formularios de divulgación detallados. En el Juego de herramientas que la acompaña se puede encontrar un modelo de formulario de divulgación ilustrativo y una lista de otros modelos de formularios de divulgación. Es posible que se amplíen a medida que los gobiernos en el Movimiento SUN acumulen experiencia en la implementación de diferentes requisitos de divulgación en sus políticas de conflicto de intereses.

**34.** Un enfoque que se utiliza ampliamente es partir de la suposición que, aunque no sea evidente al principio, puede suceder que muchos representantes tengan intereses divergentes o conflictivos en el futuro, los cuales bien podrían convertirse en conflictos de intereses. El desafío es prever lo que debe divulgarse de manera razonable y manejable. Se recomienda que el criterio de identificación de los tipos de intereses que se deben divulgar incluya lo que es técnicamente factible y tenga en cuenta que se debe aplicar a todos los representantes. El gobierno, con el asesoramiento de los representantes, debe desarrollar el criterio, que deberá estar disponible para todos.

**35.** Algunos tipos de intereses ya deben ser públicamente conocidos. Sin embargo, es posible que cierta información sea delicada, por lo que deberán respetarse las solicitudes de privacidad o confidencialidad. El Movimiento SUN es una asociación libre de representantes y los países que forman parte del Movimiento tienen sus distintos grupos de representantes con los que trabajan, que cambiarán a medida que se sumen nuevos representantes. Se alienta a los gobiernos a que traten de llegar a un consenso entre los representantes de sus respectivas plataformas nacionales con respecto a qué información debe revelarse y cómo manejar la información confidencial.

**36.** Las redes del Movimiento SUN también desempeñan un papel importante en el intento de minimizar los conflictos de intereses de sus miembros. Las definiciones y la lista de los diez Principios de Compromiso para los conflictos de intereses en el Movimiento SUN pueden funcionar como una guía útil para las redes al momento de considerar su enfoque sobre los conflictos de intereses. Cada red de SUN puede optar por establecer sus propios procedimientos para identificar los tipos de intereses privados o secundarios que deben tenerse en cuenta como procedimientos para abordar el conflicto de intereses a nivel multiactor

## Cómo identificar un conflicto de intereses

**37.** Los conflictos de intereses pueden ser divulgados por la persona en conflicto que participa en una plataforma nacional o pueden ser mencionados por otro representante alegando que dicho representante no divulgó completamente todos sus intereses relevantes. Cuando existe un conflicto de intereses potencial o aparente que se divulgó y proviene de un representante dentro de una plataforma multiactor nacional, el paso siguiente es determinar si realmente existe un conflicto de intereses o si los intereses en cuestión son divergentes o conflictivos y se pueden convergir a través del diálogo y la negociación. A menudo, es difícil establecer distinciones, sin embargo es necesario tomar medidas marcar cada interés divergente o conflictivo como un conflicto de intereses. Para que esto suceda, debe haber criterios para distinguir entre los intereses divergentes o conflictivos y aquellos que tienen más probabilidades de convertirse en conflictos de intereses reales (o potenciales). Es importante tomar medidas inmediatas para identificar estos conflictos y analizar qué hacer con ellos es importante porque puede promover la inclusión en el reclutamiento y el trabajo con los representantes. También genera confianza entre los representantes, contribuye a la responsabilidad mutua, aumenta el respeto mutuo y contribuye a efectividad del esfuerzo colectivo.

**38.** Los procedimientos para identificar conflictos de intereses deben permitirles a los representantes del Movimiento SUN o a los grupos ajenos al Movimiento SUN tomar la iniciativa. Cualquiera que sospeche que un representante tiene un conflicto de intereses existente y desea iniciar los procedimientos para resolverlo debe tener fundamentos razonables para creer que existe y debe estar actuando de buena fe. Los canales para informar e investigar los conflictos de intereses deben ser transparentes, accesibles y estar diseñados para permitirles a los individuos o grupos responder inmediatamente y abiertamente a los alegatos. El comité de revisión u otro organismo de supervisión puede autorizar algún tipo de confidencialidad en las primeras etapas del proceso para que la posición del representante no resulte dañada si un alegato no tiene fundamentos. El comité de revisión u otro mecanismo de supervisión también necesita establecer procedimientos por medio de los cuales se puedan analizar y, si es necesario, desafiar sus decisiones o recomendaciones.

**39.** Esta Nota de referencia describe un enfoque basado en el riesgo para identificar conflictos de intereses significativos dentro del Movimiento además de un enfoque de diligencia debida diseñado para garantizar que se identifiquen los conflictos potencialmente perjudiciales y se actúe en consecuencia. El Juego de herramientas que acompaña la Nota expone algunas herramientas y mecanismos adicionales para desarrollar los criterios que se utilizarán en la identificación de conflictos de intereses reales.

## Un enfoque basado en el riesgo

**40.** El Movimiento SUN está diseñado para funcionar como un espacio abierto y desestructurado en el cual puede reunirse una variedad de representantes a través de las plataformas multiactor dirigidas por el gobierno para apoyar la implementación de los planes nacionales para el fomento de la nutrición. Los grupos de representantes deben trabajar de manera transparente y deben reconocer la importancia de revelar sus intereses relevantes públicamente. Esto es parte del primer elemento de prevención, sin embargo, no debe provocar una situación ingobernable en la cual todos los representantes tengan que revelar todos sus intereses. Sólo se deben revelar los intereses más significativos para que puedan identificarse y manejarse los tipos de intereses que tengan más posibilidades de comprometer, interferir o tener prioridad sobre el esfuerzo conjunto.

**41.** Un enfoque basado en el riesgo puede anticipar y analizar el riesgo potencial de conflictos de intereses asociado con iniciativas concretas en vez de demandar divulgaciones generales. Este enfoque implica la aplicación de procedimientos para poner en práctica el análisis de riesgo en situaciones específicas. Una tipología útil para un enfoque basado en el riesgo incluye: (a) riesgos marginales que no tienen muchas posibilidades de afectar la iniciativa, (b) riesgos que pueden afectar la iniciativa, pero que son manejables, (c) riesgos que generan preocupación y la necesidad de asesoramiento, y (d) riesgos que con seguridad provocarán daños. El análisis debe llevarse a cabo de manera equitativa, teniendo en cuenta las posibilidades de riesgo más alto entre los grupos de representantes. Parte de la información que se puede utilizar para evaluar el nivel de riesgo ya estará disponible en el dominio público, pero posiblemente sea necesario complementarla con información sensible al contexto sobre los intereses de los representantes.

**42.** Una sugerencia útil es considerar qué pensaría una "persona razonable" sobre una situación: "¿Es posible que una persona razonable en posesión de los hechos relevantes llegue a la conclusión de que la meta colectiva del Movimiento SUN estuvo en riesgo debido a las acciones de cualquier representante en particular? Esta es una forma de poner en práctica el principio "no causar daños". Las mejores prácticas propondrían trabajar con un grupo de asesores multiactor equilibrado para poner en práctica el estándar de "persona razonable" para garantizar que se incluyan todos los puntos de vista. El enfoque debe abarcar la comprensión del conocimiento basado en evidencia de la nutrición adecuada y las expectativas basadas en los derechos humanos para otorgarles poder a las mujeres y niños para que ejerzan su derecho a una nutrición adecuada. El Juego de herramientas que la acompaña proporciona más orientación sobre la tipología de este enfoque y sobre el estándar de persona razonable.

**43.** Aún con un enfoque basado en el riesgo, existen ciertos tipos de comportamientos de representantes que podrían indiscutiblemente causar daños a la reputación y otros daños a la habilidad del Movimiento SUN de cumplir con sus objetivos. Por ejemplo, Código de Comercialización de los Sucedáneos de la Leche Materna es una recomendación de la Asamblea Mundial de la Salud, que insta a los Estados miembros a incorporar sus provisiones en la legislación nacional. Se espera que todos los representantes se abstengan de tener un comportamiento que pueda percibirse como alentador para la búsqueda de intereses privados o secundarios en vez de objetivos colectivos del Movimiento SUN a nivel nacional.

**44.** Dentro de las plataformas multiactor nacionales, la determinación de si un representante tiene o no un conflicto de intereses debe tratarse de manera delicada, partiendo del supuesto que los intereses divergentes o conflictivos no están necesariamente en conflicto. Dados los principios establecidos anteriormente, se espera que el representante tome la iniciativa para identificar abiertamente sus intereses y, después de revelar algún interés divergente o conflictivo relevante, tome medidas para eliminar el interés en conflicto o actúe de cierta forma como para evitar que el interés tenga prioridad sobre el esfuerzo conjunto. Esta expectativa se conoce como diligencia debida por parte del individuo. Al participar en plataformas multiactor o en una red de SUN, el representante debe ser capaz de colaborar de manera eficaz con otros, resolviendo cualquier interés divergente o conflictivo que pueda existir de manera transparente y apoyando los objetivos del gobierno nacional y al Movimiento SUN en su conjunto. Sin embargo, en la práctica, las percepciones de un conflicto de intereses pueden interferir en el desarrollo de la confianza y su ausencia puede debilitar los esfuerzos colectivos de los representantes dentro de la plataforma nacional. Por lo tanto, la divulgación voluntaria no es suficiente.

## Un enfoque de diligencia debida

**45.** Es posible que la interpretación de un representante de su compromiso de divulgación no sea ampliamente compartida en la plataforma multiactor nacional debido a las diferentes interpretaciones de los hechos o porque la divulgación del representante no ha sido completamente clara o no ha incluido todos los intereses relevantes. Como parte del marco de política, se deben incluir procedimientos para que los representantes tengan la oportunidad de plantear la posibilidad de que otro representante no ha podido revelar su conflicto de intereses relevante. En estos casos, la persona/entidad responsable de ejecutar la política de conflicto de intereses debe llevar a cabo un proceso de diligencia debida de escrutinio y deliberación. El Juego de herramientas incluye una lista de posibles circunstancias que ameritan escrutinio, pero la evaluación de estas circunstancias debe llevarse a cabo con diligencia debida por parte de los gobiernos y los representantes. Es posible que la diligencia debida de lugar a la conclusión de que si bien las circunstancias sí sugieren la existencia de un conflicto de intereses aparente o potencial, dicho conflicto no está realmente presente. Es posible que las plataformas multiactor nacionales y los grupos de representantes participantes necesiten herramientas que los ayuden a reunir más información basada en evidencia y a distinguir entre los intereses divergentes o conflictivos y un conflicto de intereses de maneras que aborden las percepciones de un conflicto potencial. Las herramientas ilustrativas se pueden encontrar en el Juego de herramientas.

**46.** Aunque los mecanismos para identificar la presencia de conflictos de intereses potenciales, aparentes o reales difieran de un país a otro, deben aplicarse las definiciones y los criterios para identificar qué constituye un conflicto de intereses, si es posible, de forma consistente en todos los países miembros de SUN. Los criterios pueden abarcar evidencia científica sobre una nutrición adecuada, complementada con conocimiento local y prácticas culturales, así como también sensibilidad con un compromiso basado en los derechos humanos para ejercitar el derecho a una nutrición adecuada. Debe haber un estándar coherente en todo el Movimiento; la inconsistencia podría bien debilitar la coherencia del Movimiento en su conjunto. Para posibilitar la coherencia, se alienta a los países a que compartan y aprendan de las políticas y prácticas de unos y otros.

## Resolución de Conflictos de Intereses

**47.** Ampliando los Principios de Compromiso de SUN, la prevención de conflictos de intereses debe ser la prioridad máxima. Una vez determinada la existencia del conflicto, el siguiente paso es llegar a un acuerdo sobre cómo manejarlo y proceder con un balance razonable de urgencia y diligencia. Los procedimientos para resolver conflictos de intereses deben implementarse antes de que surja algún conflicto y, también, debe haber consenso sobre la implementación adecuada de varias alternativas para resolver un conflicto.

## Procedimientos

**48.** Los procedimientos para resolver conflictos de intereses requieren de la gestión activa de los gobiernos. Como parte de su marco de política de conflictos de intereses, el gobierno puede establecer un comité de revisión o adaptar un mecanismo de revisión existente para supervisar la tarea de resolución de conflictos entre los representantes que participan en plataformas multiactor y sus esfuerzos. El Juego de herramientas que acompaña esta Nota de referencia presenta un número de alternativas para cumplir con este rol.<sup>7</sup> Los mecanismos de resolución de conflictos de intereses deben incluir a todos los representantes, incluidos aquellos con conflictos de intereses aparentes o potenciales. El foco de atención debe estar en el aprendizaje continuo de los enfoques que funcionan (y no funcionan) a través del intercambio periódico de lecciones relevantes, la comunicación entre representantes y el informe y registro transparentes. Los gobiernos deben alentar a los representantes a tratarse con respeto y a intercambiar opiniones e intenciones de forma constructiva, coherente con los principios de respeto mutuo y comunicación; esto contribuirá a la confianza necesaria si los representantes van a compartir la responsabilidad de ayudar a los gobiernos de los países miembros de SUN a alcanzar sus objetivos.

**49.** La tarea del comité de revisión o de otros mecanismos de revisión es identificar conflictos de intereses, es decir, determinar si existen o no cuando se divulgan o cuando se presentan alegatos, y recomendar formas de resolverlos. Si se identifica un conflicto, debe implementarse un procedimiento para determinar medidas correctivas. Puede ser necesario llegar a un consenso dentro del comité de revisión o entre todos los representantes antes de actuar.

<sup>7</sup> Consulte también la sección de Identificación de conflictos de intereses en el rol del comité de revisión

## Medidas correctivas

**50.** Hay muchas formas posibles de resolver un conflicto de intereses. El diagrama de flujo ilustra una escala proporcional de medidas correctivas, y se proporciona más información para cada una de estas opciones en el Juego de herramientas que acompaña la Nota. Una forma de resolver un conflicto de intereses es confiar solamente en la divulgación transparente de los intereses en cuestión por parte del representante. La mera identificación de un conflicto de intereses potencial puede ser suficiente para que el representante pueda sumarse al esfuerzo conjunto, especialmente donde el nivel de participación del representante hace que sea poco probable que surja un conflicto. La confianza depositada en la divulgación transparente de un conflicto de intereses potencial puede fortalecerse si los representantes están dispuestos a discutir estos intereses reconocidos públicamente y llegan a un consenso en común para la colaboración.

Medidas correctivas	
Voluntarias	Exclusiones
Conocimiento público	Toma de decisiones sobre iniciativas específicas
Modificación del comportamiento	Participación en iniciativas específicas
Responsabilidad mutua	Exclusión temporal de la plataforma
Respeto mutuo y diálogo	Exclusiones permanentes

**51.** Otras opciones implican invitar al representante con un interés conflictivo a tomar una medida voluntaria para eliminar el conflicto. Esto puede implicar deshacerse de un interés financiero o de una afiliación profesional, abstenerse de participar en la toma de decisiones sobre la iniciativa en cuestión, o no participar en actividades que podrían verse afectadas por el conflicto de intereses.

**52.** Sin embargo, sin una medida voluntaria del representante, es posible que sea necesario adoptar medidas disciplinarias. De ser así, las opciones y las circunstancias en las que se podrían aplicar deben estar expuestas claramente y ser conocidas para todos. Las opciones disciplinarias principales para abordar los conflictos de intereses son excluir al individuo u organización conflictivo, y es preferible limitar el alcance y la duración de cualquier decisión excluyente. Los criterios para decidir excluir a un representante deben conocerse de antemano (como parte de la política de conflicto de intereses) y los procedimientos de revisión deben implementarse para permitir el restablecimiento si más tarde se muestra la existencia del cumplimiento de los principios. En situaciones extremas, tal vez sea necesario que el representante se retire completamente de la plataforma multiactor nacional. Esta no es una de las opciones preferibles, teniendo en cuenta los principios bajo los cuales el Movimiento, los gobiernos y otros representantes deben participar en el esfuerzo conjunto.

**53.** Otras opciones de exclusión son menos drásticas. Éstas incluyen prohibirle al representante participar en iniciativas o actividades específicas. Debe haber procedimientos establecidos para que un representante se abstenga de participar en la toma de decisiones sobre una iniciativa específica o para solicitar que el representante abandone las discusiones sobre esa iniciativa. Estas opciones están más detalladas en el Juego de herramientas que acompaña esta Nota.

**54.** En ausencia de un consenso sobre una medida disciplinaria adecuada, puede ser necesario utilizar un servicio de mediación externa. Preferentemente, tal mediación se llevará a cabo a nivel nacional, contando con los servicios disponibles en el país, pero puede haber opciones regionales o una lista de servicios de mediación fiables desarrollada a nivel mundial. Esto no debe interpretarse como una etapa adicional del proceso administrativo; los gobiernos deben identificar de antemano las circunstancias en las que se puede buscar la mediación externa, con la atención necesaria para garantizar que el proceso se implemente de manera coherente y equitativa. Los términos de referencia para el proceso de mediación deben establecer los pasos a seguir al momento de decidir qué debe hacer un representante con un conflicto de intereses.

**55.** En resumen, los conflictos de intereses deben evaluarse y resolverse de manera transparente y oportuna sin impedir demasiado la efectividad y la eficacia del apoyo del representante a las iniciativas del Movimiento SUN. Una definición excesivamente amplia de qué tipos de intereses privados o secundarios constituyen un conflicto de intereses puede tener el efecto de disuadir a otros representantes de participar en el Movimiento. También habrá situaciones en las que será necesaria la confidencialidad. La cuestión central es evaluar si el comportamiento del representante puede comprometer, interferir o tener prioridad sobre el esfuerzo conjunto o la iniciativa de la plataforma multiactor o del Movimiento SUN en su conjunto. Si es así, pero se evidencia una corrección posterior en el comportamiento del representante, éste deberá ser incluido.



## Monitoreo

- 56.** La administración de un gobierno de su plataforma multiactor nacional debe incluir un mecanismo de monitoreo que asegure que los procedimientos de prevención, identificación y manejo de los conflictos de intereses se apliquen de forma consistente y efectiva. Las Redes de SUN necesitan un mecanismo similar. El monitoreo es una parte integral de todos los aspectos de la prevención, la identificación y la resolución de conflictos de intereses.
- 57.** El mecanismo de monitoreo de un país debe permitir la evaluación periódica de hasta qué punto se sigue la política de conflictos de intereses y también debe evaluar el impacto que tiene en los representantes. Existen dos objetivos de monitoreo distintos. Los gobiernos tienen un papel en el monitoreo del proceso y también del progreso en lo que respecta a asegurar el cumplimiento y el impacto de sus políticas. Los acuerdos para el monitoreo deben ser parte del marco de política de conflicto de intereses, con una lista de verificación de los estándares acordados para medir la efectividad y el impacto. El Juego de herramientas ofrece listas de verificación para estas dos funciones: una para monitorear la implementación y la relevancia de una política de conflicto de intereses y una para monitorear el manejo de la política. El personal que asume este rol de monitoreo debe conocer bien la política y estar cualificado para llevar a cabo evaluaciones y valoraciones periódicas. El mecanismo debe brindar información sobre la frecuencia con la que se recurre a la política, las reacciones de los representantes, la rapidez con la que se llevan a cabo las investigaciones y el alcance de las decisiones tomadas en la solución de problemas. Un intercambio de información entre los países miembros de SUN sobre sus experiencias en el manejo de políticas de conflicto de intereses también puede contribuir a una base de recursos.
- 58.** Los países miembros de SUN deberán mantener sus propios mecanismos de monitoreo y sistemas de control, realizando las modificaciones necesarias en sus procedimientos. Dichas modificaciones podrían suponer la creación de un nuevo mecanismo de monitoreo, la adaptación de un mecanismo de monitoreo existente para el plan de acción nacional de un país o, incluso, el uso de un proceso de revisión externo. Cualquier proceso de revisión externo tendría que ser auditado independientemente.
- 59.** Evidentemente, los gobiernos tienen interés en realizar un seguimiento y monitorear sus políticas, sin embargo, los grupos externos también podrían estar interesados en comprometer a los gobiernos y a otros representantes a responsabilizarse de la política de conflicto de intereses. Existen muchos grupos de monitoreo externos en otros escenarios, por ejemplo Transparencia Internacional o Human Rights Watch.
- 60.** La responsabilidad mutua entre todos los representantes que participan es parte de los Principios de Compromiso del Movimiento SUN y debe tenerse en cuenta en cualquier sistema de monitoreo. La transparencia de intereses y la transparencia de procedimientos hacen posible que todos los representantes se monitoreen ellos mismos y entre ellos mediante la observación pública general. Los medios de comunicación pueden desempeñar un rol importante en este asunto y los países pueden preparar agendas para reuniones, actas, planes de adquisición y otras iniciativas que se pueden consultar y acceder públicamente.
- 61.** El monitoreo debe contar con un enfoque de apoyo, que haga posible el aprendizaje entre los grupos participantes. Para ese fin, el Juego de herramientas cuenta con orientación y opciones útiles para el monitoreo, pero también pretende ser un medio para reunir información sobre experiencias con los diferentes sistemas de monitoreo, herramientas e indicadores.

## Desarrollo de capacidades

- 62.** Es posible que los gobiernos que participan del Movimiento SUN deseen desarrollar sus capacidades para manejar los conflictos de intereses. Estas estrategias deben contar con un enfoque a largo plazo basado en un circuito de aprendizaje continuo y el intercambio de información sobre las lecciones aprendidas. El desarrollo de capacidades debe realizarse en varios niveles, desde el nivel nacional hasta el nivel sectorial y el nivel comunitario. Muchos grupos e individuos no comprenden el significado de conflicto de intereses y cómo se relaciona con los intereses divergentes o conflictivos. Las herramientas educativas para explicar el significado de conflicto de intereses y los factores contribuyentes deben ser parte de un programa de desarrollo de capacidades. Debe alentarse la capacitación de instructores para el desarrollo de capacidades a nivel local. A corto plazo, una serie de ejercicios de aprendizaje mejorado contribuirán al desarrollo de capacidades dentro de los países. A largo plazo, el Secretariado del Movimiento SUN puede actuar como depósito para un inventario de estudios de caso, ejemplos prácticos y resultados exitosos, que proporcionará material para ejercicios de aprendizaje en curso.
- 63.** Los países y las redes de SUN son los representantes centrales en el Movimiento SUN. Esta Nota de referencia funciona como una compilación de elementos de un marco de política de conflicto de intereses y ofrece orientación para los gobiernos sobre su implementación efectiva. Hay colaboración entre el compromiso a nivel global de los representantes a través de las redes y el apoyo que ofrecen estos representantes para la implementación de políticas dentro de los países miembros de SUN. Una de las funciones de administración del Grupo de Liderazgo es promover la confianza y la colaboración entre los representantes.
- 64.** Las listas de verificación, las plantillas y las elecciones que aparecen en el Juego de herramientas que acompaña esta Nota de referencia indican los pasos que se pueden llevar a cabo para prevenir, identificar, resolver y monitorear conflictos de intereses en los diferentes escenarios. Se alienta a todos los puntos focales de SUN, los facilitadores de las redes y los miembros del Secretariado del Movimiento a demostrar su capacidad de alentar a los representantes con intereses divergentes o conflictivos a alinear mejor esos intereses. Se alienta a todos a ayudar a los gobiernos a prevenir, identificar, manejar y monitorear conflictos de intereses potenciales, aparentes o reales en los respectivos esfuerzos de los países por mejorar la nutrición.



[www.gsogeneva.ch](http://www.gsogeneva.ch)

**Apoyo al Movimiento para el Fomento de la Nutrición**



**INVOLUCRAR • INSPIRAR • INVERTIR**





[www.gsogeneva.ch](http://www.gsogeneva.ch)

**Apoyo al Movimiento para el Fomento de la Nutrición**



---

INVOLUCRAR • INSPIRAR • INVERTIR