



  
Scaling Up  
**NUTRITION**

**Red de la sociedad civil**

INVOLUCRAR • INSPIRAR • INVERTIR

## **Nota de trabajo**

**Cómo propiciar una buena gobernanza  
en las alianzas de la sociedad civil**





*Cubierta interior: © Stuart Ramson para UNICEF Uganda*

*Portada: © Claire Blanchard / Red de la sociedad civil de SUN*

La presente nota ha sido elaborada en base a las experiencias hasta la fecha de las alianzas de la sociedad civil (ASC) para el fomento de la nutrición en los países de SUN. Se trata de un documento orgánico que se actualizará periódicamente y se enriquecerá a medida que la Red de la Sociedad Civil de SUN (RSC de SUN) reúna más ejemplos de experiencias en el campo. El documento se ha elaborado por medio de un proceso de consultas con las partes interesadas clave, incluidas las ASC de SUN.

# Índice

Introducción.....	2
¿Qué es una buena gobernanza?? .....	3
¿Por qué es importante la buena gobernanza para las alianzas de la sociedad civil? .....	4
Principales elementos de gobernanza en las actuales alianzas de la sociedad civil .....	6
La gobernanza en el contexto de la formación de la sociedad civil .....	7
Establecimiento del campo de acción .....	8
Creación.....	10
Visión .....	10
Impulsar la acción .....	10
Estructura de gobernanza .....	10
Transparencia y participación .....	10
Funciones y responsabilidades.....	12
Resolución de conflictos.....	14
Conflictos de intereses .....	15
Membresía y representación .....	15
Financiamiento.....	16
Normas legales.....	17
Implementación .....	18
Planes de trabajo y presupuestos .....	18
Coordinación y contrataciones.....	18
Sostenibilidad.....	19
Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje.....	19
Desafíos para la buena gobernanza .....	24
Definiciones .....	25
Conclusión .....	27
Recursos para la incorporación de los principios de buena gobernanza - Documentos útiles.....	28
Nota de orientación para crear una alianza de la sociedad civil en un país de SUN .....	28
Términos de Referencia .....	28
Constitución .....	28
Formulario de divulgación.....	28
Marco para el monitoreo y la evaluación del Movimiento SUN .....	28
Funciones y responsabilidades de la organización anfitriona y del coordinador .....	28
Memorándum de entendimiento.....	29
Proceso de manejo de conflictos de intereses.....	29
Fuentes de información adicionales .....	29
Monitoreo, evaluación y aprendizaje.....	29
Promoción basada en resultados .....	29
Rendición de cuentas .....	30
Herramientas de promoción para la buena gobernanza :.....	30
Análisis de relaciones de poder .....	30
Género .....	30
Recursos para iniciativas de promoción global.....	30
Compromisos globales.....	30
Anexo 1: Ejemplos de contribuciones de la sociedad civil al fomento de la nutrición .....	32
Representación gráfica.....	32
Promoción, comunicación y movilización social :.....	32
Sistemas de monitoreo, evaluación y de información en el campo de la nutrición.....	32
Lucha por lograr que a la nutrición se le dé prioridad a largo plazo a nivel de gobierno.....	32
Alineamiento de esfuerzos .....	32

# Introducción

Los Principios de Compromiso de SUN sintetizan los pilares básicos que deben sustentar los métodos de trabajo entre y dentro de los grupos multiactor del Movimiento SUN. Estos principios constituyen, además, la base sobre la que se ha elaborado la presente nota acerca de cómo propiciar una buena gobernanza dentro de las alianzas de la sociedad civil (ASC).<sup>1</sup> En concreto, los principios de transparencia, inclusividad, enfoques basados en los derechos, responsabilidad mutua y comunicación continua son aspectos clave para establecer alianzas de la sociedad civil constructivas y enérgicas. Estos principios también constituyen pilares básicos de la buena gobernanza. En el presente documento de trabajo se intentará responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué es una buena práctica de gobernanza para las alianzas de la sociedad civil y para las plataformas, coaliciones o redes de organizaciones de la sociedad civil (en adelante, denominadas alianzas)?
- ¿Por qué la buena gobernanza es pertinente e importante para las alianzas de la sociedad civil a la hora de contribuir a las iniciativas del Movimiento SUN?
- ¿Cómo puede incorporarse la buena gobernanza en las actividades de las alianzas de la sociedad civil y proporcionar la base para impulsar acciones conjuntas con resultados positivos?
- ¿Qué recursos se encuentran disponibles?

Este documento no constituye una guía detallada para crear una ASC, sino que se centra en las etapas del proceso en que la gobernanza es pertinente. Para más información sobre cómo crear una ASC, sírvase consultar *la Nota de orientación para crear una alianza de la sociedad civil en un país de SUN*, disponible en el sitio web del Movimiento SUN.

Las alianzas de la sociedad civil desempeñan un papel clave en la promoción de mejoras en la nutrición tanto a nivel nacional como internacional. Para lograrlo, es necesario exigir cuentas a los gobiernos por sus obligaciones como entidades responsables y sus compromisos de mejorar el estado nutricional de sus poblaciones. La sociedad civil constituye un factor clave en los esfuerzos dirigidos a asegurar que todos colaboren en el fomento de la nutrición.

La sociedad civil debe ser un agente aliado y, como tal, también atenerse a los altos estándares de gobernanza que se esperan de las empresas, los gobiernos y otros actores con influencia en todo el Movimiento SUN. La sociedad civil puede respaldar los esfuerzos nacionales multiactor, multisectoriales y a distintos niveles; luchar para que las realidades de las bases inspiren e impulsen el desarrollo de programas, políticas y estrategias; contribuir a la implementación coordinada de planes nacionales a cargo de las múltiples partes interesadas y garantizar la sostenibilidad fomentando y desarrollando un sentido de apropiación con esta causa a todo nivel.

La sociedad civil desempeña un papel crucial en la consecución de una buena gobernanza y rendición de cuentas en el ámbito de la nutrición. Dicho objetivo puede lograrse por medio de una mayor atención a los mecanismos y estructuras internacionales dirigidos a apoyar a la sociedad para exigir y hacer respetar su derecho a la alimentación. La participación de quienes se encuentran en la mayor situación de marginación y pobreza, así como la de aquellas personas cuyo derecho a la alimentación ha sido vulnerado, constituye la base para la rendición de cuentas.

Cuando la sociedad civil está bien organizada, coordinada y alineada con estructuras institucionales transparentes y claras, es más factible que se la considere un participante sólido y válido en el marco de los esfuerzos nacionales multiactor, multisectoriales y a distintos niveles. También es más probable que sea eficaz a la hora de procurar cambios en la sociedad y erigir las firmes bases que se requieren para apoyar la participación y la igualdad para todas las personas en el futuro.

Como alianzas de la sociedad civil, sabemos que somos una parte interesada clave en el marco de las iniciativas dirigidas al fomento de la nutrición en todo ámbito, desde las comunidades locales hasta los gobiernos nacionales. En el Anexo 2 se incluyen ejemplos de la contribución fundamental que hacen las alianzas de la sociedad civil.

<sup>1</sup> En referencia a los Principios de Compromiso del Movimiento SUN. Para más información, ver: <http://scalingupnutrition.org/es/principios-para-la-intervencion>

# ¿Qué es una buena gobernanza?

La buena gobernanza dentro del Movimiento SUN significa el desarrollo de procesos y métodos de trabajo que garanticen los siguientes aspectos para todas las personas y por parte de todas ellas:

1. Transparencia e intercambio de información.
2. Rendición de cuentas, como responsabilidad mutua con un énfasis en el cumplimiento de los derechos y de las obligaciones de las entidades responsables.
3. Responsabilidad, con claridad de funciones y obligaciones.
4. Participación, que debe ser inclusiva y abierta para todas las personas<sup>2</sup>.
5. Capacidad de respuesta con un espíritu constructivo, de apoyo y enriquecedor.
6. Eficacia, con un liderazgo dinámico y estratégico que logre resultados.

Esto implica trabajar con miras a cumplir con el derecho humano a la alimentación y a asegurar que todos respeten la totalidad de los principios de los derechos humanos sin poner en peligro, como base rectora, ese derecho a la alimentación para todas las personas. También es necesario comprender las funciones y obligaciones de los responsables y de los titulares de derechos, y las diversas maneras de asegurar la rendición de cuentas.

**Titulares de derechos:** todos los seres humanos son titulares de derechos. Cuando un Estado firma un tratado de derechos humanos, se compromete a respetar los derechos de sus ciudadanos.

**Responsable principal: el gobierno.** Los gobiernos tienen la responsabilidad de **proteger, respetar y cumplir** el derecho humano a la alimentación.

Aunque el gobierno es el responsable principal, también existen responsables auxiliares, que son quienes tienen contacto directo con los titulares de derechos. Los responsables auxiliares pueden clasificarse de la siguiente manera:

**Primarios:** la familia, docentes, la policía, el personal médico, empleadores.

**Secundarios:** organizaciones comunitarias, directores de escuelas y organismos administrativos.

**Terciarios:** entidades del sector privado, ONG y organismos de ayuda humanitaria.

En el nivel superior del cuadro de responsables se encuentran los países, las instituciones y las organizaciones no involucradas directamente en la vida de los titulares de derechos, como organismos de las Naciones Unidas, ONG internacionales, la Unión Africana y, en el contexto de SUN, el Movimiento SUN como institución.

## Fundamento jurídico internacional del derecho humano a una alimentación adecuada

*El derecho humano a la alimentación adecuada está reconocido en el artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948. El reconocimiento se amplía en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966. Este Pacto lo han ratificado un total de 157 Estados. En el siguiente enlace se ofrecen más detalles al respecto: <http://indicators.ohchr.org/>*

*El derecho a la alimentación de todas las niñas y todos los niños también se encuentra implícito en los artículos 24 y 27 de la Convención sobre los Derechos del Niño, aprobada por las Naciones Unidas en 1989 y actualmente ratificada por todos los Estados del mundo excepto Somalia y Estados Unidos.*

<sup>2</sup> En una participación abierta "para todas las personas" no existe la discriminación y no se tienen en cuenta el género, las discapacidades, la edad ni el origen étnico.

# ¿Por qué es importante la buena gobernanza para las alianzas de la sociedad civil?

Cuando una alianza adopta y promueve los principios de buena gobernanza, demuestra la voluntad de establecer la confianza, tanto dentro de la alianza como con sus aliados, entre los que se incluyen las comunidades que representa. También es importante que al exigir a los demás que rindan cuentas por sus compromisos y acciones en torno a la nutrición, nuestra organización se ciña a los mismos estándares y los comunique de forma abierta. Uno de los propósitos del modelo de alianza de la sociedad civil de SUN es establecer un consenso entre todos los actores que participan en el Movimiento para el Fomento de la Nutrición. En este contexto, la sociedad civil se considera un aliado en igualdad de condiciones, con el mandato de proporcionar retroalimentación y críticas constructivas al gobierno, además de desempeñar una función de apoyo y de coordinación. A su vez, el apoyo y el conocimiento por parte del gobierno con relación a los objetivos de la alianza de la sociedad civil pueden dar como resultado verdaderos cambios en materia de políticas y prácticas.

*“Gracias a estos sistemas, tenemos la confianza de que vamos por el buen camino en la defensa de la aceleración de la nutrición, salud y vacunación mediante un movimiento de la sociedad civil más fuerte”.*

## **Estudio de caso de Sierra Leona: reforzar la voz de la sociedad civil a través de una plataforma**

La plataforma de la sociedad civil de Sierra Leona para la salud y la nutrición (HaNSL-CSP) está dirigida por FOCUS 1000 en colaboración con Helen Keller International y Catholic Relief Services. Cuenta con un órgano de coordinación nacional (NCB) formado por 11 organizaciones, entre ellas organizaciones no gubernamentales internacionales y nacionales colaboradoras. El NCB supervisa la gobernanza, la gestión y la coordinación de la plataforma. Además, vela por establecer una buena comunicación entre los actores ajenos a la plataforma, como los gobiernos, los donantes y otros socios del sector de desarrollo. El NCB celebra reuniones nacionales dos veces por año y es responsable de mantener informados a los miembros acerca de aspectos importantes. Los términos de referencia de HaNSL detallan las estructuras, las funciones y las responsabilidades organizacionales. Además, incluyen un claro código de conducta para los órganos nacionales y de distrito. Cada uno de los 13 distritos en Sierra Leona se encuentra en proceso de establecer plataformas de distrito, coordinadas por un órgano de coordinación de distrito (DCB) que es responsable de las actividades y de la movilización de esfuerzos de la población. Cada órgano puede nombrar hasta un máximo de siete miembros y cuenta con un presidente y vicepresidente. Asimismo, cada órgano cuenta con un punto focal que supervisa las actividades de inmunización y nutrición. El DCB debe respaldar una organización dentro del órgano que represente sus intereses ante el NCB y circular información de forma regular. También está a cargo de celebrar reuniones de coordinación mensuales donde se reúnan gobiernos, donantes y socios del sector de desarrollo a nivel de distrito. El DCB rinde cuentas ante el NCB. El grupo más amplio, conocido como el “órgano general”, (GB) está formado por todos los grupos de la sociedad civil, incluidas las organizaciones de base como las mujeres que trabajan en el mercado, los trabajadores de la pesca, los grupos deportivos y las organizaciones juveniles, que representan la voz de las comunidades en todo el país. Para reforzar la capacidad de los colaboradores de HaNSL CSP y facilitar el flujo de información, se han desarrollado una serie de herramientas. Entre ellas se incluyen un grupo de Google para el intercambio regular de información, una página web ([focus1000.org/HANSLCSP](http://focus1000.org/HANSLCSP)) para compartir las experiencias de Sierra Leona y como un centro de recursos en el que los miembros y los visitantes pueden acceder a materiales, noticias, artículos y documentos de investigación. Asimismo, en septiembre se empezó a circular un boletín de noticias trimestral, que incluye actualizaciones, casos de éxito y desafíos.

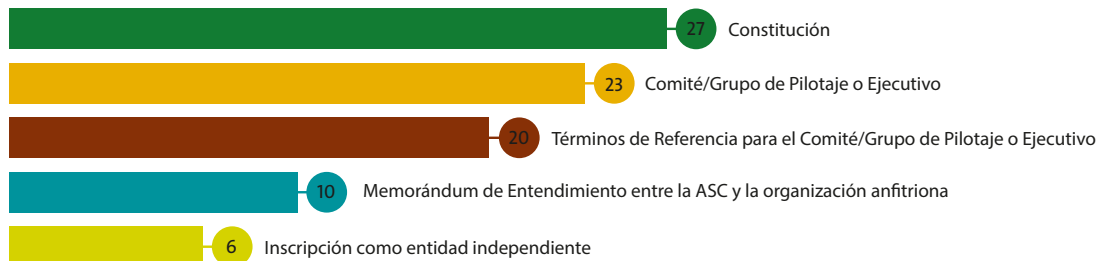
# ¿Cómo puede incorporarse la buena gobernanza en las alianzas de la sociedad civil?

PRINCIPIO DE GOBERNANZA	ACCIONES SUGERIDAS
<b>1. Transparencia e intercambio de información</b>	<p>Contar con políticas y prácticas claras.</p> <p>Tomar minutas de las reuniones y circularlas.</p> <p>Compartir información sobre oportunidades y solicitudes de financiamiento.</p> <p>Invitar a todas las personas a participar.</p> <p>Con el intercambio de información surge la necesidad de contar con buenas políticas para proteger la información privada y el compromiso de compartir lo que sea pertinente con otras partes interesadas.</p>
<b>2. Responsabilidad</b>	<p>Términos de referencia para la ASC y las funciones clave dentro de esta, tales como las de coordinador, presidente y comité de pilotaje. Estos deberán elaborarse tras un proceso de consultas con los miembros.</p> <p>Poner a disposición la lista de funciones y responsabilidades del personal y organizaciones clave.</p>
<b>3. Rendición de cuentas</b>	<p>Desarrollo de procesos de retroalimentación, monitoreo y evaluación de las actividades de las ASC, que involucren a las comunidades en el diseño, la implementación, el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje.</p> <p>Establecer e implementar una política de manejo de conflictos de intereses.</p> <p>Cuando las responsabilidades no sean cumplidas, tomar medidas para rectificar la situación.</p> <p>Fomentar la rendición de cuentas y aprovechar las críticas de manera constructiva para mejorar.</p>
<b>4. Participación</b>	<p>Consagrar en los términos de referencia el principio de que todas las personas, sin discriminación, independientemente de su sexo, origen étnico, habilidades o edad, son libres de participar.</p> <p>Prestar atención especial a aquellas personas que se encuentran marginadas o excluidas, o cuyos derechos han sido vulnerados. Esto podría implicar encontrar maneras innovadoras de incluirlas. Por ejemplo, en el caso de comunidades analfabetas, identificar métodos visuales de comunicarse con ellas con el fin de propiciar su participación.</p> <p>Deberá facilitarse a las comunidades mecanismos claros para la participación en las operaciones de la alianza y estas deberán contar con una clara representación dentro de la alianza sobre la base de procesos de selección democráticos.</p>
<b>5. Capacidad de respuesta</b>	<p>Fomentar entre los responsables, incluidos los de la alianza, la práctica de responder de manera oportuna y constructiva a los titulares de derechos. Por ejemplo, al atender las solicitudes de información y al abordar cualquier desafío que se presente.</p>
<b>6. Eficacia</b>	<p>Procurar que los miembros de la alianza se responsabilicen por esta. Por ejemplo, por medio de la búsqueda de fondos que permitan que la ASC pueda continuar funcionando.</p> <p>Centrar las actividades de la alianza en las intervenciones y acciones más eficaces que influirán en el contexto.</p>



## Principales elementos de gobernanza en las actuales alianzas de la sociedad civil

Muchas alianzas de la sociedad civil se encuentran desarrollando procesos y estructuras clave dirigidas a favorecer una buena gobernanza. El siguiente gráfico representa la proporción de ASC que cuentan con los distintos elementos. Aunque estos no son los únicos indicadores de los procesos de gobernanza, constituyen aspectos clave a través de los cuales las alianzas de la sociedad civil pueden mejorar su gobernanza interna.



*Figura 1. Proporción de alianzas de la sociedad civil que cuentan con los elementos de gobernanza mencionados más arriba. (basado en información de 29 países proporcionada en una encuesta realizada por la RSC de SUN en noviembre de 2014 sobre el avance de las ASCs nacionales de SUN).*

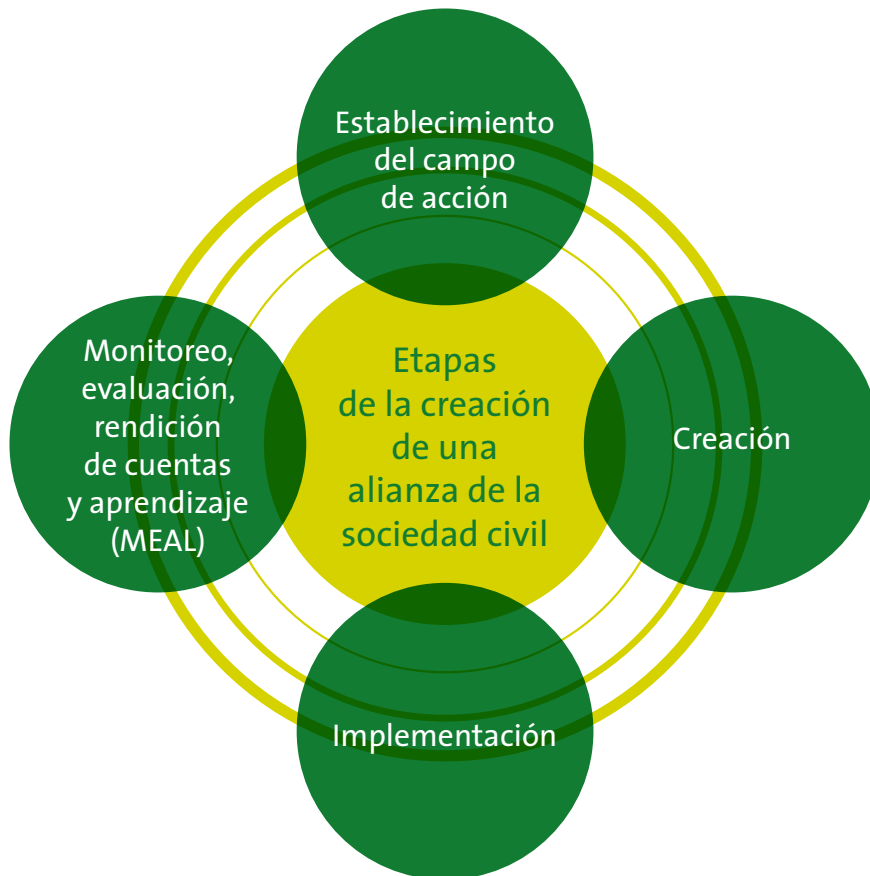


© Salim Dalwood para Civil Society Organization Scaling Up Nutrition (CSO-SUN) - Día de Acción Mundial 2014



# La gobernanza en el contexto de la formación de la sociedad civil

Los principios de buena gobernanza descritos a grandes rasgos previamente pueden servir de base para cada una de las etapas de creación de una alianza de la sociedad civil: desde el establecimiento del campo de acción de las ONG en el ámbito de la nutrición y la formación de una alianza hasta las operaciones de rutina.



*Figura 2. Bosquejo de las etapas de formación y operación de la sociedad civil.*

# Establecimiento del campo de acción

El campo de acción constituye una importante etapa de la gobernanza de las alianzas de la sociedad civil, ya que representa la oportunidad de sentar bases sólidas para el futuro. Para establecer el campo de acción es necesario obtener una visión general de la situación de la nutrición, e identificar las organizaciones e instituciones en el país que operan en el área o que se proponen hacerlo.

El establecimiento del campo de acción debe constituir un esfuerzo multiactor, multisectorial y a distintos niveles (o, como mínimo, tener en cuenta estas dimensiones) durante el diseño, la implementación, la presentación de informes y la utilización de los resultados de dicho proceso. La investigación de organizaciones que operan en el campo de la nutrición y que implementan intervenciones y programas sensibles a la nutrición constituye un ejercicio útil. Sin embargo, también es importante analizar otros sectores y grupos que probablemente no se han incluido previamente en este tipo de iniciativas.

Por ejemplo, las organizaciones de base que trabajan en el sector de la educación, la protección social, la agricultura, los derechos humanos, la juventud y cualquier otro ámbito que pudiera resultar pertinente. Entre los procesos clave que deben desarrollarse durante esta etapa, se destacan las comunicaciones y reuniones periódicas tras hacerse el contacto inicial, y el establecimiento de un procedimiento detallado para incluir temas en la agenda de las reuniones. Un acuerdo amplio entre los miembros con relación a los desafíos y las soluciones clave para la nutrición puede constituir un punto de partida útil con el fin de comenzar a consolidar un propósito compartido en el grupo.

Se recomienda comenzar a considerar criterios de membresía para cualquier ASC que se cree y reflexionar sobre el tipo de valores organizativos que las organizaciones miembros deben tener. Es importante que la organización tenga un compromiso con los principios de derechos humanos básicos y apoye el derecho humano a la alimentación.

Un requisito para participar en el Movimiento SUN es el compromiso de asegurarse de que todas las madres y toda la infancia en cualquier lugar tengan la capacidad de ejercer su derecho a una nutrición adecuada. Trabajar dentro de marcos legales y de políticas existentes es un requisito que incluye respetar las resoluciones de la Asamblea Mundial de la Salud, que prescriben el Código Internacional para la Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna, así como otras políticas en materia de nutrición.<sup>3</sup>

## ONG nacionales, como núcleo de las alianzas de la sociedad civil.

*Algunas alianzas de la sociedad civil han adoptado un modelo de liderazgo nacional (p. ej., UGAN, de Uganda, y ANSA, de Mozambique). Otras han adoptado modelos de liderazgo conjunto; por ejemplo, en Sierra Leona, FOCUS 1000 (una ONG nacional), y HKI (una ONG internacional). Entre estas, algunas cuentan con un liderazgo nacional y el apoyo técnico y administrativo por parte de una ONG internacional (p. ej., en Mali, OMAES, ONG nacional, dirige la alianza con el apoyo técnico de la ONG internacional HKI); otras reciben apoyo en materia de liderazgo por parte de una ONG internacional (p. ej., Save the Children, en Nepal, y Concern Worldwide, en Malauí). La buena gobernanza implica desarrollar un sentido de identificación y un liderazgo a nivel nacional frente a la nutrición. Cuando existe un sentido de identificación nacional, hay más probabilidades de que se logre la sostenibilidad.*

<sup>3</sup> Movimiento SUN y The Global Observatory (2014) *Participación en el Movimiento SUN: Prevención y manejo de conflictos de intereses. Resumen ejecutivo*, Marzo de 2014. Marketing of Breast Milk Substitutes and other nutrition-related policies

## Interrogantes clave que pueden plantearse durante esta etapa:

¿Cuáles son las principales organizaciones que operan en el campo de la nutrición en su país, tanto a escala nacional como local?

¿Existe un mecanismo de coordinación, una plataforma de la sociedad civil para la nutrición o una plataforma que incluya la nutrición como una subcategoría, por ejemplo: agricultura, salud o agua, saneamiento e higiene?

¿Cómo podría la ASC de SUN aprovechar estas iniciativas o integrarse en el trabajo que realizan?

¿Funcionan todas las organizaciones de manera democrática?

¿Comparten información? Si lo hacen, ¿cómo y cuándo la comparten?

¿Qué tipo de valores tiene la organización?

¿Qué tipo de desafíos y oportunidades existen con relación a esta organización?

---

*Considere la posibilidad de llevar a cabo un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de los esfuerzos de SUN en su país desde la perspectiva de la sociedad civil. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la sociedad civil en el marco de estos esfuerzos?*

---



# Creación

---

*En el caso de la Alianza de la Sociedad Civil de Mozambique, el primer paso fue reunirse y escoger a la organización representante y punto focal. A continuación, se formularon los términos de referencia para el grupo, que fueron acordados por consenso. Todas las organizaciones firmaron una “Declaración de Compromiso” por medio de su representante.*

---

## Visión

Los miembros fundadores de una alianza deben crear una visión ampliamente compartida, expresada de manera convincente y que motive a sus miembros. La visión debe ser audaz, específica y alcanzable, y debe aprovechar las oportunidades y los desafíos claros que existen en cada país. Además, debe reflejar los valores profundamente arraigados de la sociedad civil y el valor agregado con el que contribuye la sociedad civil a la iniciativa de SUN a nivel nacional.

## Impulsar la acción

La fase inicial de la creación de una alianza de la sociedad civil puede demandar bastante tiempo y resultar estresante. Esto ocurre especialmente cuando en el país no existe ningún mecanismo de coordinación o si los mecanismos existentes se encuentran fragmentados y aislados. Es importante que el grupo inicial llegue a un acuerdo o consenso sobre cómo proceder; por ejemplo, respecto a qué organización será el principal punto focal, las maneras en que las organizaciones pueden trabajar en conjunto y los tipos de funciones y responsabilidades que estas pueden asumir. Es necesario obtener una visión general de las aportaciones financieras o en especie –tal como de tiempo– que cada organización puede hacer. Esta medida permitirá identificar de forma oportuna el apoyo externo que la alianza deberá solicitar. Durante este proceso podría surgir una considerable cantidad de conflictos y desacuerdos. Sin embargo, se trata de un aspecto normal y fundamental del aprendizaje sobre cómo trabajar en colaboración, especialmente si las organizaciones no tienen experiencia en este sentido o si existen importantes diferencias ideológicas entre ellas.

Es importante garantizar que exista un sistema para manejar el conflicto y permitir que se produzcan debates abiertos. También es necesario ser conscientes de las áreas que puedan resultar sensibles; por ejemplo, la posible percepción de grupos de liderazgo como grupos dominantes; las asignaciones financieras; las disensiones respecto a la organización anfitriona; el desequilibrio de poder dentro del grupo; o la supuesta falta de liderazgo.

## Estructura de gobernanza

Es necesario delinear métodos de trabajo transparentes, justos y democráticos en las etapas tempranas, así como reflexionar sobre el proceso de creación de una estructura de gobernanza apropiada. Si se invierte tiempo en la creación de estructuras de gobernanza sólidas y eficaces es probable que la creación de la alianza resulte más rápida y que a largo plazo funcione mejor.<sup>4</sup> Las estructuras de gobernanza han adoptado distintas formas en los diversos países de SUN. No obstante, una característica común es el desarrollo de un comité de pilotaje o ejecutivo. Deben especificarse claramente las funciones, las responsabilidades, el proceso de nombramientos y votaciones, y la duración del mandato para la participación. Se recomienda prestar atención a ciertos mecanismos como la limitación del ejercicio y un modelo de rotación que permita el reparto de influencia y el liderazgo compartido. La estructura organizativa puede incluir subcomités, como es el caso de Ghana, o solo un comité de pilotaje o ejecutivo junto con grupos de trabajo a cargo de tareas específicas. El valor de estos grupos de trabajo es su naturaleza temporal, de tal modo que puedan formarse y disolverse con relativa facilidad. Gracias a esta particularidad, el compromiso de quienes participan en ellos se encuentra claramente delimitado.

<sup>4</sup> Bureau du fond multipartenaires MPTF (2014) *Rapport annuel 2013 du fond multipartenaires du Mouvement SUN. Rapport du Secrétariat technique et de l'Agent administratif du Fond multipartenaires du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (SUN) pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2013.*

## Documento de gobernanza de GHACSSUN de Ghana

*La Coalición de Organizaciones de la Sociedad Civil para el Fomento de la Nutrición de Ghana (GHACSSUN) ha definido claramente y hecho público los criterios de membresía, los beneficios y las responsabilidades delineados en su documento de gobernanza. A continuación, se incluyen ejemplos de los criterios y las responsabilidades.*

*Podrán ser miembros todas las:*

- Organizaciones de la sociedad civil
- Organizaciones de la comunidad
- Organizaciones religiosas
- Organizaciones no gubernamentales
- Organizaciones de agricultores
- Organizaciones de género que abordan la nutrición y que cuentan con programas sensibles a la nutrición

*Todas las organizaciones miembros de la GHACSSUN deben:*

- Pasar a formar parte de uno de los tres subcomités y contribuir con sus conocimientos especializados a la implementación del Movimiento SUN en Ghana
- Participar en todos los programas y eventos de la coalición
- Supervisar la implementación y la evaluación de proyectos
- Abonar una cuota anual
- Comprometerse en reflejar los objetivos y los programas anuales de la GHACSSUN.

*En el siguiente enlace puede consultarse el documento de gobernanza completo:*

*[https://www.dropbox.com/sh/203uvtk9ddog88m/AAA83c\\_nkioBsq--i4P-jW4ea/CSA%20planning%2C%20monitoring%2C%20administration%20and%20governance%20documents/Governance%20guidance/Ghana\\_GHACSSUN%20Guidelines%20for%20Good%20Governance.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/sh/203uvtk9ddog88m/AAA83c_nkioBsq--i4P-jW4ea/CSA%20planning%2C%20monitoring%2C%20administration%20and%20governance%20documents/Governance%20guidance/Ghana_GHACSSUN%20Guidelines%20for%20Good%20Governance.pdf?dl=0)*

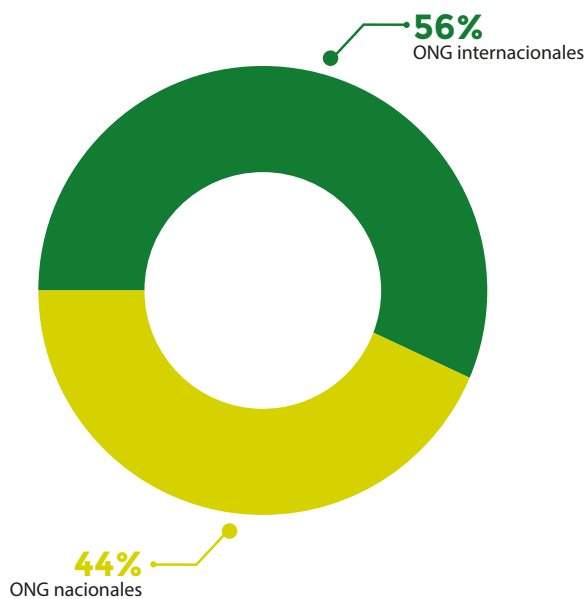
### Transparencia y participación:

Para propiciar una estructura de gobernanza adecuada será fundamental asegurarse de que se creen los siguientes instrumentos:

- Un calendario de reuniones periódicas y circulación de la agenda, así como las minutas y las acciones de estas reuniones, con el fin de permitir que todos contribuyan con temas para la agenda y respondan a las acciones.
- Un Memorándum de Entendimiento entre los miembros de la ASC.
- Un proceso de resolución de conflictos.
- Un sistema de nombramientos y votaciones claramente explicado, transparente y abierto para los miembros del comité de pilotaje o ejecutivo. En este sistema debe incluirse la decisión respecto de si los miembros representan a su institución o son miembros a título personal. Si representan a su institución, deberá considerarse la manera en que podría asegurarse la continuidad durante los cambios de personal.
- Un procedimiento de inscripción de miembros, con procesos de membresía y debida diligencia incluidos, así como sistemas de control y equilibrio

para garantizar la integridad de los Principios de Compromiso de SUN.<sup>5</sup>

- Un formulario de divulgación para todas las organizaciones miembros de la ASC por medio del cual se comprometan con los principios de SUN y el respeto por los derechos humanos.
- Una constitución y/o términos de referencias claramente definidos para la ASC. Entre estos términos, podrían incluirse los siguientes:
  - Una política de conflictos de intereses, un sistema de evaluación y un procedimiento de divulgación.
  - Un procedimiento de resolución de conflictos con una descripción del proceso a seguir y el mecanismo a emplear.



Organizaciones anfitrionas para las alianzas

## Funciones y responsabilidades

Como sustento de los propósitos de las secciones anteriores, se destaca la necesidad de definir con claridad las funciones y responsabilidades del comité de pilotaje o ejecutivo –o consejo de administración–, así como las del presidente de este organismo, las organizaciones miembros, el secretariado y la organización anfitriona. La lista de funciones y responsabilidades deberá elaborarse abiertamente y compartirse con todos los miembros u organizaciones interesadas, además de incluirse en los Términos de Referencia.

### Estructura de gobernanza: organización anfitriona

Es recomendable reflexionar sobre el lugar físico donde operará la ASC y donde se celebrarán las reuniones. Con el fin de compartir las funciones y responsabilidades, las diversas organizaciones pueden turnarse de forma periódica para cumplir el papel de organización anfitriona, como se ha considerado en Kenia y Zambia. De lo contrario, el secretariado de la ASC puede asumir la

responsabilidad de conseguir lugares neutrales para las reuniones, no vinculados a una organización miembro de la ASC.

La organización que ha iniciado las reuniones no tiene la obligación de cumplir la función de organización anfitriona a largo plazo. Es importante evaluar la capacidad de las organizaciones anfitrionas de proporcionar espacio para una oficina, orientación y apoyo, tiempo y recursos, así como visibilidad para la ASC, sin comprometer la independencia del grupo de la ASC. En el marco de estas consideraciones, es fundamental asegurarse de que las decisiones respecto a la organización anfitriona, las funciones y las responsabilidades se adopten de manera democrática, abierta y transparente. Se recomienda a las ASC considerar, siempre que sea factible, la posibilidad de que las organizaciones locales actúen de anfitrionas o el establecimiento de un secretariado y un proceso de inscripción independientes. No obstante, es indudable que lograr estos objetivos a corto plazo supone desafíos adicionales.

### Texto sugerido para definir la independencia de la organización anfitriona y ASC

La organización anfitriona del Secretariado proporciona una plataforma para las operaciones de esta entidad, así como su administración, incluidas obligaciones presupuestarias y contractuales. La organización anfitriona que acoge al Secretariado no deberá ejercer ningún tipo de influencia en los planes de trabajo del personal, ni en los métodos de trabajo de los empleados. El personal trabaja en nombre de, y para, la plataforma bajo la dirección del comité de pilotaje / ejecutivo o estructura de toma de decisiones.

La organización anfitriona tiene la obligación de apoyar al personal del Secretariado con el fin de asegurar que la información básica, como por ejemplo las actualizaciones presupuestarias, los informes sobre progreso y otros documentos pertinentes que demuestran el impacto y el proceso del trabajo de las ASC se comparten de forma transparente y oportuna.

### Estructura de gobernanza: comité o grupo de pilotaje

Un comité o grupo de pilotaje puede proporcionar un alto nivel de liderazgo y rendición de cuentas a la alianza de la sociedad civil. Los mandatos de quienes forman parte de este organismo pueden variar, pero es importante considerar los conocimientos necesarios para esta función y las necesidades específicas a las que deberá responderse. La duración de su mandato también puede variar, aunque con frecuencia se adopta un modelo de rotación en aras de la equidad y para asegurar una distribución equitativa del poder y un liderazgo compartido. La alianza de la sociedad civil puede considerar el establecimiento de criterios para formar parte del comité o grupo de pilotaje, con el fin de garantizar la mayor diversidad e inclusividad que sea posible dentro del liderazgo superior. Por ejemplo, asegurar que entre los miembros siempre haya por lo menos una mujer y un representante de una organización comunitaria de base.

<sup>5</sup> ibid



*Charlotte con sus gemelos de 7 meses de edad en Kajerijeri pueblo Ndago Ruanda , Ruanda .  
© Hannah Maule - Ffinch / Save the Children*



*“La mayoría de los problemas surgen debido a la diferencia de opiniones y, por lo tanto, contar con mecanismos para resolver las diferencias de manera profesional, así como garantizar el respeto mutuo, es una práctica útil y progresiva”.*

*Rose Ndolo, Coordinadora Nacional de Nutrición, World Vision Kenya, ASC de SUN de Kenia.*

### **Resolución de conflictos**

Si se establecen desde un comienzo los principios en base a los cuales se resolverán los conflictos, se podrá contar con un marco para abordar cualquier desacuerdo que surja a futuro y, además, fomentar la confianza y la rendición de cuentas mutua. Existen numerosas directrices sobre las mejores maneras de resolver conflictos. Como punto de partida, ofrecemos un resumen de algunos principios útiles<sup>6</sup>:

- Dé prioridad a las buenas relaciones: trate a todas las personas con respeto. Comprométase a mantener un espíritu constructivo bajo presión.
- Mantenga separados los problemas de las personas: de este modo, es posible debatir sobre las cuestiones más importantes, sin perjudicar las relaciones laborales.
- Antes de hablar, escuche. Para resolver un problema de manera eficaz, es necesario escuchar las razones de la otra parte antes de defender su propia posición.
- Prepare el terreno: acuerde y establezca el objetivo y los elementos observables que influirán en la decisión.
- Explore las opciones en conjunto: manténgase flexible frente a la posibilidad de que puede existir una tercera postura y que es posible aceptar esta opción de manera conjunta.

<sup>6</sup> Adaptado de [http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_81.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_81.htm)

## Conflictos de intereses

Los conflictos de intereses constituyen un elemento normal del funcionamiento de una ASC. Las personas, las instituciones y las coaliciones pueden tener intereses diferentes y antagónicos a la vez. Con el fin de propiciar la buena gobernanza, gestionar este tipo de intereses es absolutamente crucial. Es importante que exista una política y un proceso de gestión claros, que todas las personas conozcan y pongan en práctica. El Secretariado de SUN ha preparado una serie de recursos, incluido un conjunto de herramientas que propone un proceso para la formulación de políticas en este ámbito. Este recurso puede consultarse en la sección de documentos de referencia del sitio web.

## Membresía y representación

Como paso adicional a la recopilación de información inicial durante la etapa del establecimiento del campo de acción, también puede considerarse un proceso de formalización de la membresía. Con el fin de garantizar que todas las ASC puedan asegurar la rendición de cuentas ante su población objetivo y un enfoque imparcial, puede resultar útil durante esta etapa contar con un **formulario de divulgación** sencillo, en el cual las organizaciones miembros establezcan su compromiso con los principios de SUN, los principios de los derechos humanos y métodos democráticos de trabajo. En el siguiente enlace puede consultarse un modelo de formulario de divulgación: <http://scalingupnutrition.org/es/recursos/recursos-de-las-redes-y-del-grupo-de-liderazgo-2#csomember>. La mayoría de las alianzas de la sociedad civil aceptan miembros institucionales. No obstante, para el comité de pilotaje podría resultar útil considerar miembros tanto institucionales como individuales. En el siguiente recuadro se ofrece una lista de aspectos positivos y negativos de cada uno de estos tipos de miembro.



# 10 alianzas

## tienen políticas de conflictos de intereses

### Miembros institucionales frente a miembros individuales: algunas consideraciones

#### *Miembros individuales:*

- + **Más flexibilidad y margen de maniobra en la toma de decisiones.**
- + **Son personas que están motivadas y comprometidas por razones personales.**
- **No representan la perspectiva institucional de las organizaciones.**
- **Su tiempo disponible es limitado, ya que generalmente se trata de una labor voluntaria, al margen de un empleo a tiempo completo.**

#### *Miembros institucionales:*

- + **Representan un compromiso institucional que implica comprometer recursos para brindar apoyo adicional a la plataforma.**
- + **Compartir la función dentro de las instituciones puede implicar un aumento de la capacidad consistente en un mayor número de personas.**
- **A quienes se les asigna la función no tienen necesariamente suficiente poder de toma de decisiones o un interés personal en el cargo.**
- **Las instituciones asignan o delegan el cargo a otros miembros del personal. En las organizaciones internacionales con personal extranjero en el país, lo anterior puede implicar una alta rotación de personal.**



## Financiamiento

Desde abril de 2014, un total de 24 alianzas reciben financiamiento, ya sea a través del Fondo Fiduciario de Diversos Socios (MPTF, por sus siglas en inglés) de SUN o por medio de donantes bilaterales, como el Ministerio británico de Desarrollo Internacional (DFID, por sus siglas en inglés) o el Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio de Irlanda, Irish Aid<sup>7</sup>. Con el fin de obtener financiamiento, generalmente es necesario contar con procesos y estructuras claramente definidos y en vigencia que demuestren las prácticas de trabajo. Esto implica contar con prácticas claras de rendición de cuentas en materia de finanzas. La presentación de informes financieros no solo debe dirigirse a la entidad donante, sino que también debe ser compartida con las comunidades y los miembros de la alianza de la sociedad civil. También resulta fundamental analizar con todas las partes interesadas de la ASC la mejor manera de gestionar el financiamiento, así como considerar los conflictos de intereses con relación a la forma en que los fondos se desembolsan. Al procurar flujos de financiamiento adicionales, será importante realizar un debate abierto entre todos los miembros para que puedan opinar sobre qué organismo canalizará los fondos y cuál será la lógica de selección de dicho organismo. La sostenibilidad de la alianza dependerá de si se logra la continuación del financiamiento y, por lo tanto, deberá considerarse el futuro de la alianza más allá del financiamiento catalizador inicial.

### Uganda: introducción de cuota de membresía

*Los miembros de UCCO-SUN, la coalición de la sociedad civil de Uganda para el fomento de la nutrición, han comenzado a abordar la sostenibilidad por medio de una propuesta del cobro de una cuota de membresía anual obligatoria. Además de esta medida, también se consideró crucial para la sostenibilidad a largo plazo el registro independiente de la coalición, la ampliación de la membresía “activa” y los esfuerzos dirigidos a que todos los miembros de la ASC contribuyeran activamente a las actividades de la alianza. Estas consideraciones adquieren especial relevancia cuando se combinan con métodos de trabajo que promocionan el establecimiento de asociaciones a largo plazo, tal como la comunicación abierta, la rendición de cuentas y la resolución de conflictos oportuna.*

### Información obtenida del Informe anual 2013 del Fondo Fiduciario de Diversos Socios del Movimiento SUN:

[http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/07/MPTF\\_2013\\_Annual\\_Progress\\_Report\\_ES.pdf](http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/07/MPTF_2013_Annual_Progress_Report_ES.pdf)

*Primeras lecciones: el financiamiento de Ventana II del MPTF del Movimiento SUN representa un valor agregado para los esfuerzos multiactor dirigidos al fomento de la nutrición de las siguientes maneras:*

- **Ayudando a las ASC a invertir en estructuras de gobernanza sólidas que mejoren la contribución coordinada y eficaz de la sociedad civil a las iniciativas nacionales para el fomento de la nutrición.**
- **Proporcionando los recursos necesarios para contratar personal dedicado exclusivamente a coordinar las iniciativas de la sociedad civil y acelerar el progreso.**
- **Inspirando un enfoque multiactor dirigido a crear conciencia y ejercer más influencia en los marcos de políticas, legislaciones y presupuestos.**
- **Estimulando un vínculo estrecho entre el trabajo de promoción y el alineamiento de la ASC con las prioridades, los planes y los procesos gubernamentales.**
- **Apoyando la participación de la ASC en los ejercicios de representación gráfica que permiten a la sociedad civil alinear mejor sus contribuciones con las prioridades nacionales y los planes para el fomento de la nutrición.**
- **Reforzando la importancia de trabajar con todos los partidos políticos así como con los diputados.**
- **Estableciendo una base fáctica sólida pero diversa para apoyar la teoría del cambio de Ventana II del MPTF relacionada con la contribución de la sociedad civil a la transformación de la nutrición.**

<sup>7</sup> En el siguiente enlace se ofrece más información acerca del MPTF del Movimiento SUN: <http://scalingupnutrition.org/es/recursos/fondo-fiduciario-de-diversos-socios-de-sun>

## Normas legales

Es posible que en cada país existan normas legales que estipulen que una coalición de organizaciones no gubernamentales debe inscribirse o cumplir un trámite específico con el fin de poder operar conforme a la ley. Debido a que el contexto y las normas difieren en cada país, es importante averiguar cuáles son estas normas y acatarlas. Algunas ASC han comenzado el proceso de inscripción como entidades legales independientes, como es el caso de la alianza de la sociedad civil de Zambia. Otras se han incorporado dentro de coaliciones que ya existían antes del establecimiento del Movimiento SUN, tal como Partnership for Nutrition (PANITA), de Tanzania. Es probable que las normas legales en un país específico guarden cierta relación con la estructura de gobernanza de la ASC, al influir en el lugar donde se establecerá y en su capacidad para operar. En Uganda, el gobierno solicitó a la ASC que cumpliera el trámite completo de inscripción, con el objeto de obtener reconocimiento legal y la capacidad de trabajar en colaboración con el gobierno si fuera pertinente.

---

## Interrogantes clave que pueden plantearse durante esta etapa:

**¿Están todas las personas de acuerdo con la manera en que se está avanzando?**

**Si alguien no está de acuerdo, ¿por qué no lo está?**

**¿Cómo pueden resolverse los desacuerdos y qué soluciones existen?**

**¿Conocen todas las personas el marco legal dentro del país, los posibles conflictos de intereses y los futuros desafíos y oportunidades clave?**

**¿Cuáles son las ventajas de inscribir legalmente la ASC?**

# Implementación

## Planes de trabajo y presupuestos

La implementación en el contexto de la ASC equivale a la puesta en marcha del plan de trabajo que el grupo ha elaborado, de modo que finalmente pueda llevar a la práctica las ideas y los propósitos que ha desarrollado. Una buena práctica es que los planes de trabajo estén sustentados con una teoría del cambio sólida y objetivos a largo plazo, y que estén, además, respaldados por un marco lógico. Es posible que su organización ya haya llevado a cabo actividades especiales u organizado eventos clave para elevar el perfil de la ASC. No obstante, una vez que el plan acordado ya está en marcha, es posible prestar más atención a la manera en que se implementan las actividades y cómo se asignan las tareas dentro del grupo. Esto incluye mantener una comunicación periódica y clara, y asegurarse de que cualquier problema sea abordado con transparencia.

El compromiso con la transparencia implica responder a las consultas compartiendo y poniendo a disposición la información pertinente. Para lograr este objetivo, el ciclo de retroalimentación resulta vital. Cuando se lleva a cabo una actividad, todas las personas que han participado deben tener la posibilidad de hacer comentarios y ofrecer sus puntos de vista, tanto sobre los aspectos positivos del evento como de los negativos. Por ejemplo, debería consultarse a los miembros de la comunidad con preguntas como las siguientes: ¿Se organizó en un momento oportuno? ¿Se plantearon las cuestiones que más les preocupan? ¿Cómo podría haberse mejorado? ¿Qué impacto tuvo?

## Coordinación y contrataciones

Muchas ASC se han beneficiado enormemente del puesto de coordinador y/o asistente de comunicaciones a tiempo completo para unificar y organizar la ASC. Lo ideal es que esto se haga lo antes posible dentro del proceso de creación de la ASC, aunque somos conscientes de que el financiamiento generalmente demora en llegar. Además, reconocemos que las organizaciones normalmente no pueden contar con personal a tiempo completo dedicado a la iniciativa mientras no se dispone del financiamiento y contratos.

Si se decide contratar nuevo personal para coordinar la ASC, será necesario analizar y llegar a un consenso final respecto a la rendición de cuentas y la comunicación entre los miembros de la ASC, el comité de pilotaje o ejecutivo y la organización anfitriona. Los procesos de contratación deberán ser abiertos, justos y transparentes, y debería prestarse atención a conflictos de intereses potenciales. Es importante que todos los miembros tengan claridad sobre

las relaciones y entiendan cómo funcionan las líneas de gestión; además, estos deben participar en la elaboración de los términos de referencia para el puesto.

A fin de realizar un trabajo eficaz, es probable que sean necesarios los siguientes requisitos para el cargo de coordinador de la ASC:

- Excelentes habilidades de facilitación, liderazgo y negociación.
- Excelentes habilidades de gestión de comunicaciones y conocimientos.
- Excelentes habilidades para establecer y mantener contactos y relaciones.
- Conocimientos sobre métodos estratégicos para resolver conflictos, alcanzar el consenso y priorizar tareas.
- Habilidad para facilitar la interacción entre iniciativas y prioridades de la sociedad civil a nivel central y de distrito.<sup>8</sup>

Se recomienda elaborar un documento sobre métodos de trabajo y comunicaciones para facilitar y clarificar estos procesos. Es fundamental fijar metas y objetivos realistas para el cargo de coordinador y revisar el progreso con regularidad, ya que podría darse el caso de que se requirieran recursos humanos adicionales, aparte del puesto de coordinador. Deberán acordarse sistemas claros de rendición de cuentas. Las ASC generalmente han priorizado la rendición de cuentas del coordinador ante la ASC y los donantes. En algunos casos, el proceso de contratación se ha gestionado de forma conjunta entre la organización anfitriona y el comité de pilotaje o ejecutivo.

## Sostenibilidad

Esforzarse por lograr un plan sostenible es sumamente importante con el fin de que la ASC sea viable, pueda autofinanciarse y tenga impacto en el proceso a largo plazo. Además, el plan sostenible debe ponerse en marcha desde la creación de la ASC. Aunque en algunos contextos esto puede resultar un enorme desafío, es recomendable considerar la manera en que el grupo puede asegurar la mayor independencia para la ASC que sea posible. La sostenibilidad no se limita al aspecto económico, sino que también se trata de invertir en recursos humanos y en el desarrollo de profesionales jóvenes dentro de la alianza. *Ver ejemplos de Kenia sobre la movilización de recursos fuera y dentro de la ASC y de Zambia hacia una ASC independiente*

## Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje

A fin de averiguar si nuestro trabajo ha tenido éxito e impacto, será importante monitorear lo que hacemos y comunicar nuestros resultados con claridad. El Movimiento SUN ha desarrollado un marco de monitoreo y evaluación

<sup>8</sup> Oficina del MPTF, PNUD (2014) *Informe anual 2013 del Fondo Fiduciario de Diversos Socios del Movimiento SUN. Informe del Secretariado Técnico y el Agente Administrativo del Fondo Fiduciario de Diversos Socios del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición del período del 1° de enero al 31 de diciembre de 2013.*

## Interrogantes clave que pueden plantearse durante esta etapa:

¿Están todas las personas satisfechas respecto a la manera en que se gestiona la ASC? Si no es así, ¿por qué no?

¿Hay algo que pueda hacerse al respecto?

¿Contamos con un proceso adecuado para resolver los desacuerdos?

¿Necesitamos llevar a cabo algún tipo de revisión de este aspecto? ¿Están contribuyendo todos los miembros de la misma manera?

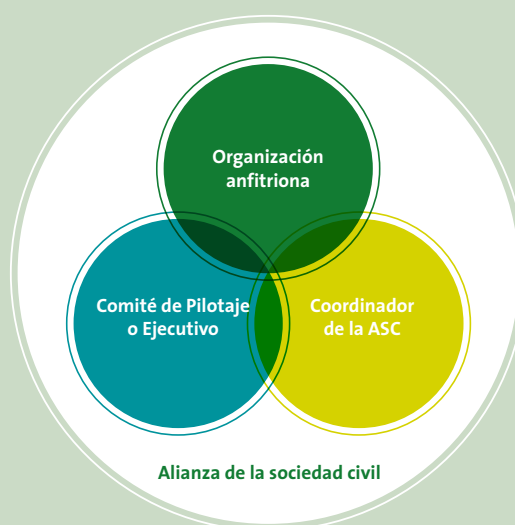
Si no lo están, ¿por qué no? ¿Podemos animar a otras organizaciones a contribuir en mayor medida?

¿Qué tipo de diversidad de representación existe? ¿Se encuentran suficientemente representados mujeres, niñas, niños, personas con discapacidades y otros grupos vulnerables?

### ASC de Uganda: aspectos clave para la contratación.

En Uganda, resultó clave la existencia de los siguientes elementos previamente a la contratación de un coordinador:

1. **Términos de referencia claros para el puesto de coordinador, acordados por todos los miembros de la ASC.**
2. **Consenso en cuanto a la organización anfitriona del secretariado de la ASC.**
3. **Acuerdo respecto a las normas y regulaciones de la organización anfitriona que regirán el trabajo del coordinador. Esto podría requerir contar con un Memorándum de Entendimiento con la institución anfitriona.**
4. **Directrices claras de presentación de informes para el coordinador y el comité de pilotaje, de manera que cuenten con una estructura de apoyo y suficiente grado de independencia.**



[http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/06/SUN\\_Framework\\_SP\\_20140520.pdf](http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/06/SUN_Framework_SP_20140520.pdf)

También debe incorporarse de manera sistemática en los distintos métodos de trabajo de la ASC el monitoreo y la presentación de informes en base a pruebas sobre el impacto. Este proceso podría cimentarse en los mecanismos de retroalimentación que se hayan desarrollado durante las primeras etapas de la creación de la ASC, para recabar opiniones de los miembros de la alianza y de las comunidades con las que trabajamos acerca de los éxitos y los fracasos. El proceso también involucra el compromiso de recopilar sistemáticamente datos sobre el grado de eficacia de nuestro trabajo y los resultados logrados, así como de elaborar los indicadores adecuados para medir estos aspectos, una tarea nada fácil en el ámbito de la promoción. Por ejemplo, es importante dejar constancia del número de menciones en los medios de comunicación, el nivel de apoyo entre las agrupaciones políticas y cualquier cambio significativo y favorable en las políticas, tal como un aumento en el presupuesto nacional para la nutrición. Esto resulta útil no solo para exponer los argumentos a favor del financiamiento y la eficacia de nuestro

trabajo, sino que también nos permite rendir cuentas ante nuestros donantes y nuestras comunidades objetivo. Esta información deberá estar a disposición de las organizaciones miembros y de cualquier persona que la solicite. El acceso a los datos es un aspecto vital de la rendición de cuentas. La alianza de la sociedad civil puede servir no solo para difundir los datos, sino también para asegurar el acceso a ellos. Por ejemplo, por medio de la comunicación de los resultados de encuestas de salud del distrito y de otros documentos clave en formatos que sean adecuados para las comunidades involucradas.

Uno de los aspectos más importantes del proceso de aprendizaje es que promueve mejoras continuas en la estrategia, además de un liderazgo estratégico. La alianza debe cobrar impulso en base a logros, pregonando con fuerza los avances y convirtiendo los fracasos en lecciones aprendidas y estrategias, de tal manera que inspire confianza en el equipo respecto a su capacidad de lograr los objetivos. **Ver ejemplo de Bangladesh - difusión de datos por medio de las organizaciones miembros para la promoción en la lucha contra la desnutrición.**

---

## *ASC de SUN de Kenia: movilización de recursos fuera y dentro de la ASC*

---

Por medio de una de las organizaciones miembros de la ASC de SUN, la Alianza de Organizaciones de Base para la Educación Comunitaria (G.R.A.C.E., por sus siglas en inglés) de África, la ASC de Kenia, ha llegado a un acuerdo con la organización estadounidense Population Reference Bureau (PRB) para implementar un proyecto cuyo objetivo es “contribuir a la meta nacional de lograr una Kenia sana, con recursos humanos que contribuyan eficazmente al crecimiento económico y el desarrollo del país”. PRB ha prometido otorgar USD 35 000 que permitirán a la ASC fortalecer las plataformas de coordinación multisectoriales de las organizaciones de la sociedad civil, tanto a nivel nacional como de condado. De esta manera, se podrá abordar el programa de nutrición; aprender y compartir buenas prácticas para las actividades de la ASC de SUN; establecer secciones de la ASC a nivel de condado; orientar y difundir el empleo de las herramientas de promoción de RENEW; y empoderar a los defensores de la nutrición en materia de promoción de la nutrición a nivel de condado.

Además, una organización miembro de la ASC, International Rescue Committee (IRC), ha prometido otorgar USD 1 800 para complementar los fondos del MPTF destinados a la capacitación en promoción de la nutrición en un condado.

La organización anfitriona de la ASC de SUN, World Vision Kenya, se ha comprometido a conceder USD 14 000 para complementar la subvención del MPTF destinada a apoyar las visitas a terreno de los medios de comunicación; los procesos de participación del condado dirigidos a estimular debates en torno a los planes de acción sobre nutrición del condado; y los procesos del Plan de Desarrollo Integrado del Condado dirigidos a propiciar la participación de las organizaciones de la sociedad civil y la comunidad.

Mediante dicha cooperación, varias organizaciones miembros de la ASC de SUN, tanto a nivel nacional como de condado, abordan los objetivos clave del plan de trabajo de la alianza.

Con el fin de sustentar esta iniciativa, la ASC ha establecido un Comité de Movilización de Recursos que se encargará de elaborar propuestas dirigidas a obtener financiamiento y aunar recursos de las contrapartes para complementar los fondos del MPTF.

Aparte de apoyo financiero, la mayoría de los miembros de la ASC proporcionan asistencia técnica al secretariado de la Alianza en los eventos de capacitación en promoción, la redacción de documentos de posición y la elaboración de documentos de políticas. La ASC ha adoptado un programa de desarrollo de capacidades rentable, en virtud del cual se identifican miembros capacitados, incluidos profesores universitarios, como especialistas y facilitadores. Los servicios de los capacitadores no son remunerados, pero sí se cubren los gastos varios mínimos de entre USD 30 y USD 45 diarios.







Lanzamiento de la Alianza de sociedad civil en Kenya el 9 de mayo de 2014.  
© SUN CSA Kenya

---

## Zambia: hacia una ASC independiente

---

La ASC de Zambia fue creada en 2012. Aunque en un principio la organización anfitriona era Save the Children, la alianza se ha esforzado por convertirse en una entidad independiente y recientemente se inscribió como tal. Todas las ONG de Zambia deben registrarse en el gobierno. Este proceso le ha permitido continuar sus actividades planificadas y procurar financiamiento de manera independiente. La alianza ha logrado obtener fondos de donantes clave, como el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) y Irish Aid, gracias a que cuentan con estructuras de gestión financiera claras y transparentes, así como recursos humanos adecuados. Al ampliar sus actividades en nuevas regiones del país e incrementar las fuentes de apoyo locales dirigidas al movimiento para el fomento de la nutrición, podrán demostrar su compromiso con la población zambiana y el valor de incluir miembros de la ASC como participantes activos en el Movimiento SUN.



© Salim Dalwood para Civil Society Organization Scaling Up Nutrition (CSO-SUN) - Día de Acción Mundial 2014

---

## *Bangladesh: difusión de datos por medio de las organizaciones miembros para la promoción en la lucha contra la desnutrición.*

---

En Bangladesh se ha realizado un gran número de investigaciones sobre la situación de la nutrición. La Encuesta Demográfica de Salud de Bangladesh de 2011 contiene los datos más ampliamente aceptados y citados. La Alianza de la Sociedad Civil del Movimiento SUN en Bangladesh (ASC para SUN, BD) facilita el intercambio de información basada en pruebas entre las partes interesadas, conclusiones de investigaciones y recursos, con el fin de lograr una implementación eficaz de los programas de nutrición. Una parte integral del intercambio de pruebas es la difusión de importantes datos entre los



© La Alianza de la Sociedad Civil para el fomento de la nutrición, Bangladesh (CSA para SUN, BD) - La Alianza de la Sociedad Civil para el fomento de la nutrición, Bangladesh coordina una reunión de la comunidad con enfoque en los 1000 días

diversos grupos objetivo con el fin de enfatizar la necesidad de fomentar la nutrición. Una de las áreas clave a través de las cuales la ASC para SUN, BD lleva a cabo esta tarea es por medio de los más de 125 miembros de su Comité General. Los índices clave de nutrición relacionados con el retraso del crecimiento, la emaciación y la lactancia materna exclusiva de la Encuesta Demográfica de Salud de Bangladesh de 2011 son destacados en seminarios de promoción a nivel de distrito; eventos de capacitación en sensibilización de diversos grupos (p. ej., de trabajadores comunitarios de nutrición, voluntarias de la Asociación de Muchachas Guías y periodistas); mesas redondas sobre políticas; programas de entrevistas de televisión; y artículos de actualidad en los principales diarios. La ASC para SUN, BD se propone recabar datos a nivel de hogares por medio de una representación gráfica de la comunidad en diez distritos a través de las organizaciones miembros de su Comité General en noviembre y diciembre de 2014. Estos datos de la comunidad se recopilarán con el fin de presentar datos pertinentes por zonas a las partes interesadas en seminarios de promoción a nivel de distrito. La información también servirá para complementar los datos divisionales publicados por otras encuestas en hogares.



# Desafíos para la buena gobernanza

Existen muchos desafíos para propiciar una buena gobernanza. Con el fin de mejorar la gobernanza es posible que sea necesario cambiar las actuales prácticas, normas y creencias. Promover cambios en el ámbito de la gobernanza podría considerarse como una alteración del statu quo y el equilibrio de poder, especialmente cuando no existe una cultura de transparencia e intercambio de información. También podría involucrar experimentar con el intercambio de información y esforzarse para mejorar la manera en que esta se distribuye a todas las partes interesadas, desde las comunidades locales al gobierno. Por esta razón, es importante saber cuáles son los desafíos en cualquier contexto específico y reflexionar sobre las implicaciones de estos desafíos. Preguntas útiles que pueden plantearse:

- ¿En qué medida puede la sociedad civil influir en la formulación de políticas?
- ¿Cuáles son los impulsores del cambio en un contexto dado?
- ¿Hasta qué punto existe libertad de prensa?
- ¿Existe una manera de obtener documentos con información general sobre los gastos del gobierno y las actividades en materia de nutrición? Si la hay, ¿en qué consiste? ¿Cómo se utilizan estos documentos?
- ¿Cómo percibe el gobierno las actividades de la sociedad civil?
- ¿Cuáles son los riesgos de adoptar ciertas posiciones que podrían ser contrarias al gobierno o a otras instituciones clave? ¿Cómo podrían reducirse estos riesgos?
  - Por ejemplo: asegurando la neutralidad con antelación a las elecciones generales
- ¿Qué tensiones existen entre las organizaciones de la sociedad civil?
  - Por ejemplo: riesgos físicos, para la reputación o de tipo económico.
- ¿Cuáles son los riesgos de no poner en práctica la buena gobernanza?
  - Por ejemplo: riesgos físicos, para la reputación o de tipo económico.
- ¿Podrá la sociedad civil llevar a cabo una promoción pública? ¿De qué maneras las tácticas y los enfoques deben adaptarse al contexto?
  - Por ejemplo: en algunos países no es posible hacer promoción, pero existen otras maneras de influir fuera del espacio público.

Llevar a cabo un análisis de las relaciones de poder o una representación gráfica del proceso de influencia durante la implementación de las actividades podría resultar útil para encontrar una explicación sobre los obstáculos y las barreras para el trabajo de la ASC. En el apartado “Herramientas de promoción para la buena gobernanza” de la sección de recursos del presente documento, se incluyen recursos para realizar estas tareas. Aunque es probable que algunas de las barreras para la buena gobernanza no puedan superarse, podría resultar útil identificarlas y desarrollar estrategias para abordarlas. Esto también podría servir para mantener una actitud positiva frente a estos desafíos y dirigir las actividades hacia lo que es posible cambiar o influir como parte de una estrategia más amplia.

# Definiciones

## **Transparencia: asegurar la transparencia y el intercambio de información**

Este aspecto implica la comunicación con los demás y el intercambio de información entre los miembros de las alianzas de la sociedad civil, al igual que con otras partes interesadas. La transparencia puede implementarse a diversas escalas; por ejemplo, la programación transparente a nivel de organización, el intercambio de información entre los miembros de la alianza de la sociedad civil o la exigencia de que se incorporen plenamente medidas democráticas y contra la corrupción a nivel gubernamental. También implica crear procesos abiertos y establecer la confianza por medio de alianzas sólidas y de debates francos y abiertos sobre cuestiones clave.

## **Rendición de cuentas: demostrar la responsabilidad mutua**

La rendición de cuentas significa demostrar por qué y cómo se han realizado las actividades, así como contar con sistemas de seguimiento del progreso y de verificación del cumplimiento de los compromisos establecidos para lograr un impacto positivo en los resultados de nutrición. Esto implica que las personas y las instituciones asumen la responsabilidad de asegurar que las actividades se realicen según lo planeado, se cumpla con la presentación de informes y que las finanzas se gestionen de manera transparente y abierta. Una buena rendición de cuentas incluye el fomento de la retroalimentación por parte de las comunidades y las organizaciones que representa la alianza de la sociedad civil y establecer ciclos de retroalimentación. Esto garantizará que exista un procedimiento claro de presentación de informes para asegurar que las comunidades sean respetadas y que los principios de los derechos humanos no se pongan en peligro y que sean promovidos de forma activa. Lo mismo rige para el gobierno y todas las demás partes interesadas que tienen obligaciones como entidades responsables. Si no se siguen los procesos adecuados, es necesario que exista un mecanismo para destacar los problemas y que se tomen medidas para rectificar la situación. Con el fin de que esto sea posible, se requiere un entorno de responsabilidad mutua entre todos los miembros de la alianza de la sociedad civil y otros actores, tales como las comunidades y contrapartes locales, el gobierno, las empresas, el

sector académico, los donantes y el sistema de la ONU. La rendición de cuentas mutua implica no solo ser abiertos y transparentes, sino también difundir información de forma activa que fomente la rendición de cuentas, al tiempo que se reconocen las diversas funciones que las distintas partes interesadas podrían desempeñar dentro del contexto de la mejora de la nutrición y el cumplimiento del derecho a la alimentación. Por ejemplo, presentar informes sobre el impacto, garantizar que la información financiera esté actualizada y comprometerse a hacer circular esta información de forma regular en un formato que los demás miembros de la alianza de la sociedad civil, así como las comunidades locales, puedan comprender. Las comunidades y las contrapartes locales deberían no solo ser movilizadas para participar en la implementación del servicio, sino también ser empoderadas con datos financieros y de otro tipo para que puedan exigir cuentas a la ASC. Lo anterior podría significar poner a disposición esta información de forma visual para quienes no sepan leer, u organizar talleres abiertos para informar cómo se han utilizado los recursos y hacer acopio de retroalimentación y aportaciones con relación a cómo pueden utilizarse estos recursos en el futuro. Los mecanismos para la rendición de cuentas no son solo necesarios para asegurarse de rendir cuentas ante los donantes, sino que también son cruciales para establecer y mantener relaciones con las comunidades locales.

La responsabilidad mutua puede incluir:

- Rendición de cuentas de los gobiernos ante la población general y las comunidades vulnerables
- Rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil ante la población general y las comunidades vulnerables
- Rendición de cuentas entre los sectores del gobierno a través de las plataformas multiactor
- Rendición de cuentas entre las diferentes partes interesadas de las plataformas multiactor
- Rendición de cuentas entre las organizaciones de la sociedad civil dentro de la ASC
- Rendición de cuentas entre la ASC y la organización partícipe de las Naciones Unidas



## **Responsabilidad**

La responsabilidad radica en el conocimiento que tienen las personas y las organizaciones acerca de sus funciones y obligaciones mutuas. Esto es pertinente tanto entre los diferentes agentes, por ejemplo, grupos de la sociedad civil y el gobierno, como dentro de estos grupos. Ser responsable también involucra el compromiso de trabajar en colaboración de una manera constructiva. A nivel de alianza de la sociedad civil, la responsabilidad puede involucrar el establecimiento de términos de referencia para los miembros, con una descripción clara de las funciones y las respectivas responsabilidades. La rendición de cuentas depende de que las personas y las organizaciones se responsabilicen de las actividades de la ASC y se aseguren de manera activa de que la ASC cumpla con sus compromisos y logre el mayor impacto que sea posible en la nutrición. Con el fin de demostrar que se cumple con las responsabilidades y para propiciar la rendición de cuentas, tanto entre la ASC como ante otras partes interesadas, es necesario desarrollar planes detallados con metas alcanzables para las actividades de la ASC e informar con regularidad sobre el progreso de estos planes.

## **Participación para todas las personas**

La participación no se limita a animar a todas las partes interesadas a involucrarse y a compartir sus opiniones. También implica esforzarse de manera constante para que existan mecanismos que permitan participar. Debe fomentarse la igualdad y valorarse la diversidad. Debe darse énfasis a la creación de mecanismos que aseguren la participación activa de grupos desfavorecidos y marginados, tal como las mujeres, la infancia, las personas con discapacidades y quienes sufren discriminación a causa de factores como la edad, el origen racial o la situación económica. Es crucial incluir a quienes sufran una violación de su derecho a la alimentación. La participación inclusiva, verdadera y abierta se basa en la confianza y en el desempeño con integridad de todas las partes interesadas dentro de las ASC y del grupo más amplio de participantes. La participación significa realizar esfuerzos continuos por llegar a los miembros, tanto actuales como potenciales, de la ASC. La participación de todas las personas puede tener como consecuencia que las cosas resulten más lentas y que deban invertirse recursos para asegurar la participación de comunidades y personas clave. Sin embargo, a largo plazo es probable que los beneficios resulten en un mayor sentido de identificación y la

participación activa de las organizaciones para quienes contribuir con tiempo, recursos y energía a los objetivos de la alianza de la sociedad civil constituya un incentivo.

## **Democracia participativa**

Una manera de estimular la participación puede ser por medio de la adopción de principios de democracia participativa. Esto significa que la ciudadanía está compuesta por participantes activos, a quienes no solo se les pide su opinión y puntos de vista, sino que también pueden colaborar con responsables de la formulación de políticas e instituciones para crear mecanismos y enfoques que reflejen sus prioridades. Esto no implica que los ciudadanos adoptan el papel de las entidades responsables, sino que ayudan a asegurar que los responsables cumplan sus obligaciones.

## **Capacidad de respuesta con un espíritu constructivo y de apoyo**

Responder a las necesidades de la población objetivo y demostrar que sus puntos de vista, opiniones y prioridades son valiosos se traduce, en la práctica, en el aprovechamiento de sus opiniones para planificar las actividades de la alianza. Atender las necesidades locales implica responder a estas necesidades constantemente y por medio de un proceso claro y transparente que resista un análisis externo meticuloso. También se trata de asegurar que todas las inquietudes sean abordadas de forma clara y abierta, y que se disponga de políticas y/o prácticas claras y transparentes. Estos instrumentos deben utilizarse como guía tanto para el desempeño interno de la ASC como en el marco de su contribución a iniciativas o procesos multiactor más amplios. Uno de los resultados de la buena gobernanza y, en particular, de una comunicación receptiva y constante es la confianza por parte de las comunidades y las partes interesadas.

## **Eficacia, con un liderazgo que logre resultados**

Trabajar en alianzas puede suponer un desafío, pero la motivación de los grupos a hacerlo es debido a que como colectivo pueden lograrse mayores avances que los que se consiguen de forma individual. Las alianzas deben ser impulsadas por una visión poderosa y convincente, y hablar con una sola voz, que las conduzca a la obtención de resultados. Los rencores personales y los prejuicios deben minimizarse y debe llegarse a un acuerdo para apoyar a los líderes dentro de la coalición que han sido elegidos democráticamente y que representan las opiniones de la comunidad. Para lograr que exista un alineamiento y un foco estratégico dentro de la alianza se requieren las habilidades y el compromiso de cada uno de sus integrantes.

# Conclusión

El presente trabajo ofrece una breve visión general sobre las consideraciones en materia de gobernanza y algunos ejemplos prácticos sobre la manera en que la buena gobernanza puede integrarse en la base del funcionamiento de una ASC desde el comienzo. No obstante, este trabajo no constituye, en absoluto, una lista exhaustiva de consideraciones y pilares clave, ya que asegurar una buena gobernanza depende tanto del sentido común respecto a cuál es la línea de acción adecuada y justa, como de lograr garantizar los debidos procesos y procedimientos para protegerse de los desafíos que plantea la buena gobernanza. No dude en comunicarse con nosotros. Apreciaremos sus comentarios, tanto positivos como negativos, así como ejemplos sobre cómo ha procurado propiciar la buena gobernanza en su labor. Es importante tomar estas recomendaciones a modo orientativo y dar a conocer los esfuerzos nacionales, o bien adaptarlos para que reflejen las particularidades del contexto nacional en el que opera su ASC.



*Aula en una escuela primaria en el Distrito Woreda Gidan . © Hedinn Halldorsson / Save the Children*

# Recursos para la incorporación de los principios de buena gobernanza

## Documentos útiles

### Nota de orientación para crear una alianza de la sociedad civil en un país de SUN

<http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/01/SUN-CSN-Establishing-a-CSA-Spanish.pdf>

### Términos de Referencia

La nota de orientación sobre cómo crear una alianza de la sociedad civil incluye un anexo con términos de referencia para las alianzas de la sociedad civil, con cláusulas relacionadas con las funciones del comité de pilotaje o ejecutivo, así como de los cargos de presidente y de coordinador:

<http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/01/SUN-CSN-Establishing-a-CSA-Spanish.pdf>

### Constitución

A modo de ejemplo, en el siguiente enlace puede consultarse la constitución de la ASC de Uganda, junto con una hoja de ruta y un formulario para miembros: <http://bit.ly/1FPYxAs>

### Formulario de divulgación

La sección de la RSC de SUN en el sitio web principal de SUN contiene enlaces a los formularios de membresía para la Red, que pueden utilizarse como plantillas para las iniciativas de la ASC: <http://scalingupnutrition.org/es/recursos/recursos-de-las-redes-y-del-grupo-de-liderazgo-2#csomember>

### Marco para el monitoreo y la evaluación del Movimiento SUN

[http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/06/SUN\\_Framework\\_SP\\_20140520.pdf](http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/06/SUN_Framework_SP_20140520.pdf)

### Funciones y responsabilidades de la organización anfitriona y del coordinador

Términos de referencia de Bangladesh para el cargo de coordinador de la plataforma de la sociedad civil. .

Recomendamos consultar los términos de referencia para el cargo de facilitador de los donantes del Movimiento SUN en el país, con el fin de reflexionar sobre la manera en que una institución líder o anfitriona de la ASC de SUN consagra sus compromisos con el movimiento en el marco de su función:

<http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/06/SUN-Donor-Convenor-ToR-English.pdf>

### Directrices de gobernanza elaboradas por diversas ASC

**Ghana** – Directrices para la buena gobernanza de la Coalición de Organizaciones de la Sociedad Civil para el Fomento de la Nutrición de Ghana.

<http://bit.ly/1CTTxf>

## Memorándum de entendimiento

En el enlace que se incluye en esta sección puede consultarse un memorándum de entendimiento entre los organismos de la ONU para la gestión del Fondo Fiduciario de Diversos Socios del Movimiento de SUN. Aunque este tipo de memorándum de entendimiento es distinto al que podría requerir una ASC, podría resultar útil comprobar el tipo de formato que se ha utilizado:

[http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/02/SUN-MOU-signed\\_WFP\\_WHO\\_UNICEF\\_UNOPS.pdf](http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/02/SUN-MOU-signed_WFP_WHO_UNICEF_UNOPS.pdf)  
(en inglés)

## Proceso de manejo de conflictos de intereses

Una buena práctica es incluir en los documentos de gobernanza de la plataforma una sección dedicada a la resolución de conflictos. Contamos con algunos ejemplos disponibles previa solicitud. Para esta sección pueden consultarse los documentos del Movimiento SUN sobre cómo prevenir y manejar conflictos de intereses

<http://scalingupnutrition.org/es/acerca-de/principios-de-compromiso/prevencion-y-manejo-de-conflictos-de-intereses>

El documento incluye apéndices con una plantilla de política de conflictos de intereses, un modelo de declaración de conflictos de intereses y un proceso sugerido de manejo de conflictos de intereses:

- Nota de referencia
- Resumen ejecutivo
- Conjunto de herramientas
- Ejercicios de aprendizaje mejorado

## Fuentes de información adicionales

### Monitoreo, evaluación y aprendizaje

#### Promoción basada en resultados

El sitio web de Transparency and Accountability Program (TAP) contiene una presentación impartida por Jorge Lavarreda, presidente del Consejo del Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN), de Guatemala, que analiza las estrategias de comunicación y promoción en que CIEN basó su estudio para aprovechar los resultados e incrementar su impacto. Estas estrategias finalmente condujeron a la revisión del año escolar de Guatemala:

[http://tap.resultsfordevelopment.org/sites/tap.resultsfordevelopment.org/files/resources/CIEN\\_PETS\\_Advoc.ppt](http://tap.resultsfordevelopment.org/sites/tap.resultsfordevelopment.org/files/resources/CIEN_PETS_Advoc.ppt) (en inglés)

El sitio web de International NGO Training and Research Centre (INTRAC) contiene un breve trabajo sobre el tema, con enlaces a recursos adicionales:

<http://www.intrac.org/data/files/resources/672/Tracking-Progress-in-Advocacy-Why-and-How-to-Monitor-and-Evaluate-Advocacy-Projects-and-Programmes.pdf> (en inglés)

Oxfam utiliza un proceso llamado Process Tracing para evaluar el impacto del trabajo en materia de políticas y promoción. En el siguiente enlace puede informarse en más detalle al respecto:

<http://policy-practice.oxfam.org.uk/blog/2013/02/~media/C396B507E01C47AB880D7EEF9ECCD171.ashx>

Overseas Development Institute. Documento de Trabajo 365 Monitoring and Evaluation for Advocacy [Monitoreo y evaluación para el trabajo de promoción]

<http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/8928.pdf>



## Rendición de cuentas

En el sitio web de Mango puede consultarse una lista de control y un método de puntuación para medir el grado en que la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta ante las poblaciones locales se encuentran incorporadas en las operaciones de rutina:

<http://www.mango.org.uk/Pool/G-Accountability-to-beneficiaries-Checklist.pdf> (en inglés)

### Transparency International

Pactos de integridad entre gobiernos locales y nacionales y Transparency International para comprometerse con las buenas prácticas en los procesos de contrataciones:

[http://www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity\\_pacts/4/](http://www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts/4/) (en inglés)

### Directrices para las empresas sobre cómo combatir el soborno

[http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business\\_principles\\_for\\_countersing\\_bribery/1/](http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countersing_bribery/1/) (en inglés)

### El derecho a la alimentación: conjunto de herramientas metodológico

Incluye información práctica sobre el análisis de presupuestos, la promoción y marcos legislativos, entre otros temas:

[http://www.fao.org/righttofood/publications/en/?tx\\_mblnewsevent\\_organizer=19849](http://www.fao.org/righttofood/publications/en/?tx_mblnewsevent_organizer=19849) (en inglés)

## Herramientas de promoción para la buena gobernanza

### Análisis de relaciones de poder:

[http://www.advocate-for-children.org/advocacy/strategizing\\_for\\_advocacy/strategic\\_analysis\\_tools](http://www.advocate-for-children.org/advocacy/strategizing_for_advocacy/strategic_analysis_tools) (en inglés)

Enfoque del “powercube”: <http://www.powercube.net/>

Representación gráfica de los procesos: <http://netmap.wordpress.com/process-net-map/> (en inglés)

### Género

Qué quieren los hombres y qué quieren las mujeres: guía práctica sobre género y participación

<http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/what-men-and-women-want-a-practical-guide-to-gender-and-participation-115407> (en inglés)

## Recursos para iniciativas de promoción global

### Compromisos globales

Puede resultar difícil encontrar información adecuada para hacer un seguimiento de los compromisos y la rendición de cuentas en el ámbito de la nutrición. A continuación, ofrecemos algunas sugerencias:

Índice de Compromiso con la Nutrición y la Lucha contra el Hambre (HANCI, por sus siglas en inglés). El sitio web de esta organización contiene tarjetas de puntuación para medir el compromiso político con la lucha contra el hambre y la desnutrición en cada país:

<http://www.hancindex.org/> (en inglés)

Budget Transparency and Child Nutrition Report [Informe sobre la transparencia presupuestaria y la nutrición infantil]:

<http://internationalbudget.org/wp-content/uploads/Budget-Transparency-and-Child-Nutrition-23Apr13.pdf>

ONE

Evento “Nutrition for Growth” [Nutrición para el Crecimiento] del DFID.

IIED (2004) Linking participatory approaches to policy and governance [Vinculación de los enfoques participativos con las políticas y la gobernanza].

<http://pubs.iied.org/pdfs/Go2106.pdf>

Agricultores locales con su ganado fotografiados en la carretera cerca de Dara Tchama , Niger .  
© Krista Armstrong / Save the Children





# Anexo 1: Ejemplos de contribuciones de la sociedad civil al fomento de la nutrición

Las experiencias nacionales han demostrado, hasta la fecha, que las alianzas de la sociedad civil han contribuido en los siguientes aspectos:

## Representación gráfica

Coordinación de la representación gráfica del panorama de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) dentro de un país, con el fin de obtener una idea más clara respecto a las actividades y prioridades de las organizaciones miembros. De este modo, se logra mejorar la coordinación y ampliar la alianza, como ha ocurrido en Nepal y Tanzania. Otro ejemplo es Ghana, donde el gobierno encargó a la plataforma de la sociedad civil GHACSSUN la realización de una representación gráfica de las OSC. También proporcionan apoyo a los esfuerzos multiactor en coordinación con el gobierno para la recopilación de información y evaluación de las poblaciones afectadas por la desnutrición por medio de la realización de evaluaciones de necesidades, análisis de brechas y listados de activos. El propósito de esta iniciativa es contribuir a los planes nacionales y movilizar los recursos necesarios para la puesta en marcha de dichos planes. Ejemplos de esta contribución son.

- Tanzania y Uganda
- Uganda ha contribuido en la puesta a prueba de la codificación de representaciones gráficas creada por la ONU a través de su programa REACH. Esta codificación se propone normalizar la manera en que se llevan a cabo las actividades de representación gráfica.

## Promoción, comunicación y movilización social

- Elección de representantes regionales en Níger y Zambia, provinciales en Mozambique y de distrito en Malauí, con el fin de apoyar la coordinación local de las iniciativas de promoción.
- En Mozambique y Nepal, los planes de promoción y comunicación están alineados con el plan nacional del gobierno y brindan apoyo a los esfuerzos y las prioridades nacionales.
- Colaboración con todos los sectores del gobierno con el objeto de contribuir a crear conciencia respecto a la necesidad de esfuerzos multisectoriales en el marco del fomento de la nutrición. Por ejemplo, en Uganda, la ASC elaboró hojas informativas en que se demuestra el impacto de la nutrición en la economía, la agricultura, la educación y la salud. Además, se crea conciencia en la sociedad civil sobre los esfuerzos y las gestiones nacionales para fomentar las intervenciones en nutrición.
- Desarrollo de la capacidad de las organizaciones miembros de las ASC en materia de promoción para la nutrición. En Uganda, la ASC lleva a cabo capacitación en promoción para

las organizaciones miembros con el fin de desarrollar su capacidad para realizar promoción a escala local.

- Creación de conciencia entre las familias con relación a la importancia de la nutrición a fin de que estas se identifiquen con las iniciativas, y de esta manera generar impulsores de la causa.
  - En Sierra Leona, la plataforma de la sociedad civil ayudó a que las mujeres que trabajan en el mercado abogaran por la lactancia materna exclusiva durante los primeros seis meses de vida de un bebé.
  - En Bangladesh, el uso de medios de comunicación y de talleres comunitarios dirigidos a crear conciencia por parte de la sociedad civil ha resultado crucial para mejorar la comprensión de la nutrición dentro de la comunidad.
  - En Zambia, Ghana y Níger, la sociedad civil ha organizado sesiones de capacitación para mejorar la calidad y el perfil de la cobertura de los temas relacionados con la nutrición en los medios de comunicación.

## Sistemas de monitoreo, evaluación y de información en el campo de la nutrición

- En Malauí, la sociedad civil participa en el desarrollo de planes, estrategias y acciones a nivel nacional por medio de análisis de la recopilación de datos; además, comunica los resultados de estos análisis a las comunidades afectadas.

## Lucha por lograr que a la nutrición se le dé prioridad a largo plazo a nivel de gobierno

- En Zambia, Ghana y Uganda, la sociedad civil trabaja con un grupo de diputados y aboga por que los gobiernos, tanto actuales como futuros, prioricen la nutrición.
- En Perú y Malauí, la sociedad civil ha conseguido el compromiso con la nutrición por parte de candidatos parlamentarios.

## Coordinación de esfuerzos

- Coordinación de los miembros de la alianza de la sociedad civil con el fin de asegurar su alineación con las prioridades nacionales. Por ejemplo, en Kenia, las organizaciones de la sociedad civil operan en zonas clave del marco de políticas del gobierno en materia de nutrición. Algunas de ellas capacitan a trabajadores comunitarios para que puedan proporcionar servicios de nutrición básicos y les retribuyen con una pequeña ayuda económica.
- Las OSC deben representar las opiniones de las comunidades con las que trabajan, con el objeto de que las prioridades nacionales reflejen las realidades locales y que estas se apliquen, a su vez, dentro del contexto local.





## ¿QUIERE MÁS INFORMACIÓN?

*Diríjase a [www.scalingupnutrition.org/](http://www.scalingupnutrition.org/)*

*para más información sobre el Movimiento SUN y la red de la sociedad civil (RSC de SUN).  
Síguenos en Twitter <https://twitter.com/SUNCSN> y [https://twitter.com/SUN\\_Movement](https://twitter.com/SUN_Movement)*

*Lea el blog de la RSC de SUN <http://suncivilsociety.net.wix.com/suncsnblog>*