



Global Social Observatory

Geneva, Switzerland

Participación en el Movimiento SUN:

Prevención y manejo de conflictos de intereses

Nota de referencia y juego de herramientas

Enero de 2015



www.gsogeneva.ch

Apoyo al Movimiento para el Fomento
de la Nutrición



INVOLUCRAR • INSPIRAR • INVERTIR



www.creativecommons.org

Este documento está publicado bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Índice de la Nota de referencia

INTRODUCCIÓN	9
EL MOVIMIENTO SUN	9
PRESENTACIÓN DE ESTA NOTA DE REFERENCIA EN EL CONTEXTO DE RESPONSABILIDAD MUTUA ...	9
PROPÓSITO DE LA NOTA DE REFERENCIA	10
LOS PRINCIPIOS DE COMPROMISO DE SUN	11
ADAPTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE SUN A SITUACIONES DE CONFLICTO DE INTERESES	11
PRINCIPIOS DE ORIENTACIÓN ADICIONALES PARA EVITAR CONFLICTOS DE INTERESES	12
DEFINICIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES	13
INTERESES DIVERGENTES Y CONVERGENTES	13
DEFINICIONES DE CONFLICTOS DE INTERESES ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES	13
CONFLICTO DE INTERESES POTENCIALES	14
CONFLICTO DE INTERESES APARENTES	14
TRABAJO DENTRO DEL MARCO LEGAL EXISTENTE	15
ELEMENTOS DE UN MARCO DE POLÍTICAS DE CONFLICTOS DE INTERESES	16
PREVENCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES	17
POLÍTICAS TRANSPARENTES PARA PREVENIR CONFLICTOS DE INTERESES	17
EL PAPEL DE LA DIVULGACIÓN EN LA PREVENCIÓN	17
CÓMO IDENTIFICAR UN CONFLICTO DE INTERESES	18
UN ENFOQUE BASADO EN EL RIESGO	18
UN ENFOQUE DE DILIGENCIA DEBIDA	19
MANEJO DE CONFLICTOS DE INTERESES	20
PROCEDIMIENTOS	20
MEDIDAS CORRECTIVAS	20
MONITOREO DE CONFLICTOS DE INTERESES	21
DESARROLLO DE CAPACIDADES	22

Índice del Juego de herramientas

INTRODUCCIÓN AL JUEGO DE HERRAMIENTAS	25
ESTRUCTURA DEL JUEGO DE HERRAMIENTAS	25
LOS PRINCIPIOS DE COMPROMISO	26
PUESTA EN PRÁCTICA FUERA DEL MOVIMIENTO SUN	26
PREVENCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES	27
IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA DE CONFLICTOS DE INTERESES	27
DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE CONFLICTOS DE INTERESES: PROCESO SUGERIDO	27
PASO UNO: CREAR UN EQUIPO DE DESARROLLO DE POLÍTICAS.....	28
PASO DOS: REUNIR LA INFORMACIÓN NECESARIA.....	28
PASO TRES: DEFINIR OBJETIVOS Y DESTINATARIOS DE LA POLÍTICA.....	28
PASO CUATRO: LLEGAR A UN ACUERDO SOBRE LOS PRINCIPIOS GENERALES.....	29
PASO CINCO: REDACTAR UN BORRADOR DE LA POLÍTICA.....	29
PASO SEIS: SOLICITAR COMENTARIOS.....	29
PASO SIETE: REALIZAR LAS MODIFICACIONES NECESARIAS.....	29
PASO OCHO: SOLICITAR COMENTARIOS ADICIONALES.....	29
PASO NUEVE: ADOPTAR LA POLÍTICA.....	29
REDACCIÓN DEL BORRADOR DE UNA POLÍTICA DE CONFLICTOS DE INTERESES: PROCESO SUGERIDO	30
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE DIVULGACIÓN TRANSPARENTES	31
DISPOSICIONES DE CONFIDENCIALIDAD.....	31
CATEGORÍAS DE DIVULGACIÓN ILUSTRATIVAS.....	32
CÓMO IDENTIFICAR UN CONFLICTO DE INTERESES	33
ENFOQUE BASADO EN EL RIESGO PARA IDENTIFICAR CONFLICTOS DE INTERESES	34
UTILIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA PERSONA RAZONABLE	35
ENFOQUE DE DILIGENCIA DEBIDA PARA IDENTIFICAR CONFLICTOS DE INTERESES	35
DILIGENCIA DEBIDA POR PARTE DEL INDIVIDUO O EL GRUPO.....	35
DILIGENCIA DEBIDA POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS EN POSICIÓN DE AUTORIDAD.....	36
MANEJO DE CONFLICTOS DE INTERESES	37
ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO PARA MANEJAR LOS CONFLICTOS DE INTERESES	37
MEDIDAS CORRECTIVAS	38

MONITOREO	43
MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN Y LA RELEVANCIA DE UNA POLÍTICA DE CONFLICTOS DE INTERESES	44
MONITOREO DEL MANEJO DE LA POLÍTICA DE CONFLICTOS DE INTERESES	45
MONITOREO: CONSIDERACIONES ADICIONALES	47
APÉNDICE 1: MODELO DE POLÍTICA DE CONFLICTOS DE INTERESES	49
APÉNDICE 2: MODELO DE FORMULARIO DE DECLARACIÓN DE DIVULGACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES	52
APÉNDICE 3: FORMULARIOS DE RESOLUCIÓN Y MONITOREO DE CONFLICTOS DE INTERESES	53
FORMULARIO 3.1: REGISTRO DE CONFLICTOS DE INTERESES	53
FORMULARIO 3.2: EXCLUSIÓN DE LA INICIATIVA DE LA PLATAFORMA MULTIACTOR	54
FORMULARIO 3.3: RENUNCIA A LA INICIATIVA DE LA PLATAFORMA MULTIACTOR	55
FORMULARIO 3.4: MONITOREO DE LA REVISIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CONFLICTO DE INTERESES	56
FORMULARIO 3.5: MONITOREO DE LAS ADAPTACIONES AL MANEJO DE UN CONFLICTO DE INTERESES	57
BIBLIOGRAFÍA	58
GENERAL	58
POLÍTICAS DE ORGANIZACIONES INTERNACIONALES	60
POLÍTICAS DE INICIATIVAS MULTIACTOR	60
POLÍTICAS DE LOS GOBIERNOS	61
POLÍTICAS DE LA SOCIEDAD CIVIL	62
POLÍTICAS DE LAS EMPRESAS	64
FORMULARIOS DE DIVULGACIÓN	65
ESPECÍFICO DE NUTRICIÓN	65

Nota de referencia

Participación en el Movimiento SUN:

Prevención y manejo de conflictos de intereses



Enero de 2015

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 2009¹, valiéndose de pruebas claras sobre las intervenciones potencialmente efectivas sobre la nutrición publicadas en 2008 por la revista médica internacional *the Lancet*². 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".³ 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 elaborar este documento y el juego de herramientas que lo acompaña.⁴ 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. Se ha revisado, junto con el juego de herramientas que la acompaña, para reflejar las lecciones aprendidas en cuatro Ejercicios de aprendizaje mejorado que se llevaron a cabo durante 2014.⁵

¹ Fomento de la Nutrición: Un Marco para la Acción (http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/05/SUN_Framework.pdf)

² The Lancet, "Desnutrición Materno-Infantil", Serie especial, enero de 2008.

³ Estrategia del Movimiento SUN, septiembre de 2012

⁴ 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.

⁵ Los Ejercicios de aprendizaje mejorado fueron presentados por los Puntos Focales en Ghana (1-2 de abril de 2014), Kenia (29-30 de mayo de 2014), El Salvador (16-17 de julio de 2014) e Indonesia (3-4 de diciembre de 2014). Los 4 Ejercicios de aprendizaje mejorado incluyeron participantes de 15 países miembros de SUN.

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.** Los gobiernos de los países miembros del Movimiento SUN están formando plataformas multiactor- o consolidando las que ya existen- para alcanzar los objetivos nacionales de nutrición. Las plataformas pueden incluir ministerios competentes relevantes dentro del gobierno y 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. 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).
- 7.** 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.
- 8.** 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 y programas hacia un único conjunto acordado de resultados esperados que da lugar a una implementación más efectiva de los esfuerzos orientados a resultados sostenibles. Sin embargo, las distintas opiniones o enfoques son comunes en cualquier iniciativa o plataforma multiactor orientada a un esfuerzo colectivo. Estas diferencias no son necesariamente conflictos de intereses y la Nota de referencia distingue entre conflicto y conflicto de intereses. Las políticas y los procedimientos son necesarios cuando los conflictos de intereses interfieren con el único conjunto de resultados esperados.
- 9.** Aunque los problemas en torno al conflicto de intereses que enfrentan las plataformas multiactor nacionales diferirán para reflejar el contexto individual y los acuerdos en cada país, establecer políticas y procedimientos para abordar estos problemas es responsabilidad de los gobiernos nacionales. Es posible que las medidas comunitarias varíen de país a país, basándose en la estructura del gobierno nacional y local y las relaciones, pero esto es también una parte importante de cualquier estrategia de gobierno.
- 10.** 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. La Nota de referencia debe considerarse un recurso para los gobiernos y las PMA al momento de abordar estos problemas.
- 11.** 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. 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. 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.
- 12.** La Nota de referencia se divide en cuatro secciones. En primer lugar, incluye los Principios de compromiso de SUN como la base para un marco de política de conflicto de intereses. Estos principios son un punto de partida indispensable para generar el grado de confianza necesaria para obtener resultados a nivel nacional y global dentro del contexto del Movimiento SUN. Segundo, presenta y analiza la definición operacional de conflicto de intereses dentro del contexto del Movimiento SUN. Tercero, sitúa el marco de política en el contexto de obligaciones legales existentes. Cuarto, describe los cuatro elementos principales de prevención, identificación, gestión y monitoreo para un marco de política de conflicto de intereses y la importancia subyacente del desarrollo de capacidades.
- 13.** Por último, esta Nota de referencia está acompañada por un Juego de herramientas que presenta técnicas para tratar los conflictos de intereses 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 y el juego de herramientas ofrece una variedad de herramientas, modelos y estrategias para desarrollar e implementar estas políticas y procedimientos.

Los principios de compromiso de SUN

14. 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 y se espera que todos los participantes cumplan con estos Principios. 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.

15. 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. 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

15.1. 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.

15.2. 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, a veces, la solución es excluir al representante involucrado- ya sea de una iniciativa en especial o, si es necesario, de todas las actividades del Movimiento SUN. Sin embargo, debe evitarse la exclusión si es posible.

15.3. 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.

15.4. 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 luchen por encontrar soluciones colectivas.

15.5. 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.

15.6. 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.

15.7. 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

16. 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:

16.1. 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.

16.2. 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 trabajar 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. En cambio, la confianza se realza gracias al cumplimiento de un marco de política para prevenir y manejar conflicto de intereses.

16.3. 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.

17. 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.

18. 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.

Definición de conflicto de intereses

19. 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

20. 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

21. 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

22. Todos tienen intereses, como se menciona en la casilla. 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. Los intereses y los conflictos surgen en entornos de política públicos y privados. Para las plataformas multiactor nacionales que forman parte del Movimiento SUN, el enfoque está puesto en los entornos de política públicos.

Intereses:

Pueden ser privados o secundarios; individuales o institucionales. Algunos ejemplos son un proyecto empresarial, comercial o financiero, una causa, una actividad profesional, un pasatiempo o una actividad social. No todos los intereses conducen a un conflicto de intereses.

Conflicto:

Conflicto es un tipo de desacuerdo activo entre personas, ideas o creencias que puede surgir en entornos de política públicos. No todos los intereses conducen a un conflicto de intereses.

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

24. Definición: Un **conflicto de intereses organizacional o institucional** surge cuando una organización persigue intereses, ya sean "privados" o secundarios, que comprometen, interfieren o tienen prioridad sobre el esfuerzo conjunto.⁶

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 instituciones u organizaciones que funcionan en los distintos niveles o cuentan con varias entidades separadas dentro de un país deben garantizar la coherencia en todas sus operaciones para asegurarse de que se defiendan los principios de compromiso.

Conflicto de intereses

25. Debido a las variaciones de intereses de los distintos representantes, la alineación de intereses en un proceso fluido. Existen intereses que tienen la *capacidad* 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 aparentes

26. 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.

27. El marco de la Nota de referencia y el juego de herramientas que la acompaña describen las opciones para manejar conflictos de intereses aparentes así como también para evitar que los conflictos de intereses potenciales o aparentes interfieran en el objetivo general. A veces, el conflicto de intereses potencial o aparente ameritará una intervención para evitar que se convierta en un conflicto de intereses real para el Movimiento SUN.

28. Antes de presentar los elementos propuestos de un marco de política de conflicto de intereses, la Nota de referencia reconoce el énfasis que los participantes ponen en el proceso de consulta y en los Ejercicios de aprendizaje mejorado sobre la importancia de un marco legal existente en el país. Los participantes también han ratificado la importancia de la adhesión de todos los representantes y países miembros de SUN a los Principios de compromiso de SUN, incluyendo tres principios adicionales que surgieron del proceso de consulta.

⁶ 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".

Trabajo dentro del marco legal existente

29. 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.

30. 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.

31. Se deben tener en cuenta las cuestiones en torno a la coordinación de instituciones legales formales y políticas públicas a nivel de la comunidad local, subnacional y nacional, así como también en países vecinos, especialmente donde se exige la colaboración a nivel regional. Además, las prácticas de resolución de conflictos deben basarse en o incluirse en las estrategias nacionales, según corresponda. El proceso de elaborar una política de conflicto de intereses puede incluir un ejercicio de esquematización para identificar dónde hay leyes y prácticas existentes que sean pertinentes para desarrollar un marco de política sobre conflicto de intereses. El Juego de herramientas que acompaña esta Nota de referencia describe algunos de los caminos que se pueden tomar para llevar a cabo los ejercicios de esquematización.

32. Las secciones de introducción sobre el rol de los Principios de compromiso de SUN, las definiciones básicas de conflictos de intereses y el énfasis en la importancia de los marcos legales existentes refleja las contribuciones de los participantes en las consultas de los diferentes países y redes del Movimiento SUN. Al igual que las secciones de introducción, las siguientes secciones sobre los cuatro elementos claves de un marco de política de conflicto de intereses 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 alcanzar sus objetivos.

Elementos de un marco de políticas de conflictos de intereses

33. 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, con otros ajustes extraídos de una serie de cuatro Ejercicios de aprendizaje mejorado en 2014. Los cuatro elementos para un marco de política de conflicto de intereses 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.

34. 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. Los Principios de compromiso de SUN, las definiciones de conflicto de intereses y la incorporación de obligaciones legales existentes en las secciones anteriores continúa siendo la base para que los gobiernos desarrollen e implementen su marco de política. Se alienta a los gobiernos a que incluyan un marco de política de conflicto de intereses como una parte esencial del marco técnico o legal general para sus PMA. Esto es importante para generar, entre los diversos representantes, la confianza necesaria para que un esfuerzo conjunto como el Movimiento SUN trabaje de forma efectiva.

35. 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

36. 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

37. 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. Es posible que esto requiera una esquematización de los representantes actuales y futuros, y de su relación con el objetivo general de la plataforma multiactor nacional y el establecimiento de un vínculo entre el mapa de representantes y las obligaciones legales existentes para cada representante. Aún cuando no existen obligaciones legales pertinentes, 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. Como parte del proceso de esquematización, 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.

38. El compromiso comunitario es importante en el Movimiento SUN. Confirma la importancia de transmitir con frecuencia y sistemáticamente el propósito y el contenido de la política escrita a los representantes en todos los niveles, incluso a nivel comunitario. Cuando las formas de gobierno están altamente descentralizadas, el marco de política nacional debe servir como un modelo para que todas las unidades de gobernanza a nivel local y subnacional lo puedan aplicar, haciendo hincapié en garantizar la coherencia política en los diferentes niveles y unidades de gobierno.

39. Se alienta a los gobiernos a que sean específicos al momento de definir conflicto de intereses. Las definiciones deben incluirse en las políticas escritas, que deben ser aplicables a todos los representantes y pertinentes para la puesta en práctica a nivel de la comunidad local y subnacional. Es posible que se adopten para esta tarea las definiciones que se proporcionaron 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 aparte que adapte estos mismos principios y definiciones al contexto específico de cada país y de la plataforma nacional, así como también a cualquier contexto a nivel comunitario o subnacional, según corresponda. 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.

40. 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. Es posible que esto deba aplicarse o adaptarse a nivel subnacional o a otro nivel de la comunidad o local.

El Papel de la Divulgación en la Prevención

41. 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. La revelación de intereses es un medio importante para generar confianza entre los participantes con diferentes experiencias y especialmente donde se evidencian desequilibrios de poder entre, por ejemplo, las grandes empresas y las ONG locales. 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 en la bibliografía al final del Juego de herramientas se puede encontrar 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.

42. 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. El gobierno puede elaborar criterios que, por ejemplo, hagan hincapié en los intereses financieros, donde la responsabilidad de divulgación puede ser mayor para los participantes comercialmente orientados que para los grupos de la sociedad civil. Sin embargo, se deben obedecer los principios de inclusión y responsabilidad mutua aplicando los mismos criterios a todos los participantes. De nuevo, el Juego de herramientas ofrece criterios generales para identificar los tipos de intereses que deben revelarse.

43. 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. De nuevo, el Juego de herramientas incluye un enfoque para que los gobiernos reciban y administren las solicitudes de privacidad o confidencialidad. Se alienta a los gobiernos a que compensen esto con la importancia de fomentar la confianza a través de la divulgación de todos los intereses pertinentes.

44. 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

45. El objetivo principal de un marco de política de conflicto de intereses debe ser prevenir el surgimiento de conflictos de intereses. Sin embargo, la política debe contar con disposiciones para poder identificarlos cuando surjan o puedan surgir. Uno puede prever la divulgación de conflictos de intereses potenciales por parte de individuos o instituciones que participan en una plataforma nacional; sin embargo, cuando se revelan completamente los posibles intereses relevantes, es posible que exista cierta disconformidad entre otros representantes en la plataforma nacional. De lo contrario, un conflicto de intereses aparente puede ser mencionados por otro representante alegando que el representante en cuestión no divulgó completamente todos sus intereses relevantes.

46. Cuando se ha divulgado un conflicto de intereses potencial o aparente de un representante dentro de una plataforma multiactor nacional, el paso siguiente es determinar si realmente existe un conflicto de intereses. Es posible que los intereses en cuestión sean divergentes o conflictivos, pero pueden convergir gracias al diálogo y la negociación. A menudo, es difícil establecer distinciones, sin embargo es necesario tomar medidas sin marcar cada interés divergente o conflictivo como un conflicto de intereses. Para que esto ocurra, debe haber una autoridad designada (como un comité de revisión especialmente creado u otro mecanismo de supervisión) y criterios acordados para distinguir entre estos tipos de intereses. Es importante tomar medidas inmediatas para identificar los distintos tipos conflictos y analizar qué hacer con ellos ya que 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.

47. 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 desee 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 mecanismo de supervisión (como se discute en mayor profundidad en la próxima sección) 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. De lo contrario, se le debe otorgar protección a la persona que inicie el desafío, que puede mostrarse reacio a ser presentado como rival. Por último, 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.

48. 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

49. 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.

50. Un enfoque basado en el riesgo puede anticipar y analizar el riesgo potencial de los 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.

51. 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.

52. 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, el cumplimiento del Código Internacional de Comercialización de los Sucesos 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. Este enfoque basado en el riesgo se adapta bien a los gobiernos y concluye que algunos representantes deben ser excluidos totalmente identificándolos en la cuarta categoría porque se considera que conllevarán riesgos que podrían perjudicar el esfuerzo nacional.

Un enfoque de diligencia debida

53. La Nota de referencia reafirma la importancia de combinar el enfoque basado en el riesgo con un "enfoque de diligencia debida"⁷. Esto se debe a que el proceso por el cual el gobierno identifica conflictos de intereses concretos, aparentes o potenciales y el riesgo que representan para el esfuerzo nacional es un asunto de nivel crítico para el marco de política de conflicto de intereses de un país. El enfoque de diligencia debida está dirigido tanto a los representantes individuales como al órgano de supervisión responsable de implementar el marco de política de conflictos de intereses. Significa que la determinación de si un representante tiene o no un conflicto de intereses debe tratarse de manera delicada. La responsabilidad de determinar qué es un conflicto de intereses debe tomarse en serio, considerando todos los ángulos posibles antes de sacar cualquier conclusión.

54. Se espera que el representante tome la iniciativa de identificar abiertamente sus intereses dado los principios establecidos anteriormente. Tras la divulgación de cualquier interés divergente o conflictivo pertinente por parte de un individuo, se espera que el representante 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.

55. Al participar en plataformas multiactor o en una red de SUN, el representante que está conduciendo sus responsabilidades con diligencia debida ante un posible conflicto de intereses 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 aumento 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 aun cuando el representante pone en práctica este enfoque.

56. Por lo tanto, también se necesita un enfoque de diligencia debida para el órgano de supervisión del gobierno. Es posible que la comprensión 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 cumplido con la obligación de diligencia debida. 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.

57. El Juego de herramientas incluye una lista de posibles circunstancias que ameritan escrutinio, pero los gobiernos y los representantes deben llevar a cabo la evaluación de estas circunstancias con diligencia debida. Es posible que la diligencia debida por parte del órgano de supervisión 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. No siempre es fácil distinguir una situación donde hay un conflicto entre representantes por intereses divergentes o conflictivos de una situación donde es posible que haya un conflicto de intereses potencial o aparente o una situación donde existe un conflicto de intereses real. Es posible que las plataformas multiactor

⁷ El término "diligencia debida" ha adquirido un significado especial en inglés, pero la traducción al francés ("la diligence raisonnable") o al español ("la diligencia debida") no es lo suficientemente precisa como para reflejar la idea de un análisis exhaustivo de todas las posibles interpretaciones de un conjunto particular de hechos.

nacionales y los grupos de representantes que participan necesiten herramientas que los ayuden a reunir más información basada en evidencia para distinguir entre los intereses divergentes o conflictivos en una situación de conflicto típica y una situación donde haya un conflicto de intereses con los objetivos de la plataforma multiactor. Las herramientas ilustrativas se pueden encontrar en el Juego de herramientas.

58. 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. Para lograr un enfoque de diligencia debida, los criterios pueden abarcar evidencia científica sobre una nutrición adecuada, complementada con conocimiento local y prácticas culturales, así como también susceptibilidad a 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

59. 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

60. Los procedimientos para resolver conflictos de intereses requieren de la gestión activa de los gobiernos. Como parte de su marco de política de conflicto de intereses, el gobierno podría crear un comité de revisión o modificar un mecanismo de revisión existente para supervisar la tarea de manejar los conflictos entre los representantes que participan en las 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.*

61. 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.

62. La tarea del comité de revisión o de otros órganos de supervisión 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.

Medidas correctivas

63. 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.

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

*Consulte también la sección de Identificación de conflictos de intereses en el rol del comité de revisión

- 64.** Una forma de resolver un conflicto de intereses es confiar solamente en la divulgación transparente de los intereses en cuestión por parte del representante. El mero “conocimiento público” de un conflicto de intereses potencial puede ser suficiente para que el representante pueda sumarse al esfuerzo conjunto, especialmente cuando el nivel de participación del representante hace que sea poco probable que surja un conflicto.
- 65.** Otras opciones implican pedirle al representante con un interés conflictivo que tome una medida voluntaria para eliminar el conflicto, que aparece como “modificaciones de comportamiento” en la tabla. 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.
- 66.** 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 acuerdo sobre las medidas necesarias para garantizar la neutralización del posible conflicto de intereses. Esto comienza con un compromiso con la “responsabilidad mutua” como se concibe en los Principios de compromiso de SUN y se aplica a la responsabilidad de obedecer la política de conflicto de intereses. Esto se confirma cuando los representantes aprenden a “tener respeto mutuo y mantener un diálogo” entre ellos. Los participantes del proceso de consulta llegaron a la conclusión de que éste debe ser uno de los tres principios adicionales que deben imponerse a los representantes en la implementación de un marco de política de conflicto de intereses.
- 67.** Sin embargo, sin una medida voluntaria del representante, es posible que sea necesario adoptar medidas disciplinarias. La tabla de compensaciones describe estas cuatro opciones. Las opciones y las circunstancias en las que se podrían aplicar deben exponerse claramente y darse a conocer con anticipación. Como muestra la tabla, las opciones disciplinarias principales para abordar los conflictos de intereses son excluir al individuo u organización conflictivo de una manera o de otra. Es preferible limitar el alcance y la duración de cualquier decisión excluyente; la tabla va desde las medias excluyentes menos radicales a las más radicales. 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- o que lo inviten a retirarse- 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.
- 68.** Otras opciones de exclusión son menos drásticas. Entre estas opciones se incluyen prohibirle al representante participar en la toma de decisiones de iniciativas o actividades específicas- o de participar en iniciativas o actividades específicas. Debe haber procedimientos establecidos para que un representante se abstenga de participar en la toma de decisiones de una iniciativa específica o para solicitar que el representante no participe más en esa iniciativa. Estas opciones se detallan en mayor profundidad en el Juego de herramientas que acompaña esta Nota. Sobre todo, deben aplicarse de forma consistente a todos los representantes.
- 69.** 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 o a nivel de la comunidad, contando con los servicios disponibles en el país y dependiendo de si ha planteado la cuestión, 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.
- 70.** 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. Y todas las medidas deberán aplicarse de forma consistente a todos los representantes, que reúnen los cuatro elementos del marco de política sobre «Monitoreo».

Monitoreo de conflictos de intereses

- 71.** 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.
- 72.** 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.

73. 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.

74. 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.

75. 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.

76. 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.

77. 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

78. 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. Esta Nota de referencia busca aclarar las diferencias de significado, así como también los procedimientos para que los participantes identifiquen estas diferencias.

79. 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. La Nota de referencia y el Juego de herramientas están disponibles para que todos los países miembros de SUN adopten e implementen un marco de política de conflicto de intereses. Los manuales del usuario se elaboran a nivel nacional a partir de los materiales y los estudios de caso nacionales pueden ofrecer una orientación útil sobre la implementación. Además, el Secretariado del Movimiento SUN puede actuar como depósito para un inventario creciente de estudios de caso, ejemplos prácticos y resultados exitosos.

80. 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.

81. 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.

Participación en el Movimiento SUN:

Prevención y manejo de conflictos de intereses

Juego de herramientas



Global Social Observatory
Geneva, Switzerland

Enero de 2015

Introducción al Juego de herramientas

Esto debe leerse en conjunto con los párrafos 1 a 35 de la Nota de referencia

Este *Juego de herramientas del Movimiento SUN para la prevención y el manejo de conflictos de intereses* ha sido preparado por el Observatorio Social Mundial (GSO), con el asesoramiento del Secretariado del Movimiento SUN y representantes del Movimiento SUN. El propósito de este Juego de herramientas es complementar la *Nota de referencia sobre la Participación en el Movimiento SUN: Prevención y manejo de conflictos de intereses* proporcionando ejemplos prácticos de herramientas y modelos para respaldar los cuatro elementos básicos de un marco de políticas de conflictos de intereses presentados en la Nota de referencia. El Juego de herramientas debe leerse en conjunto con la Nota de referencia. El objetivo del Juego de herramientas es apoyar y asistir a los Puntos focales de SUN en los gobiernos (y otros representantes de SUN) que buscan abordar proactivamente los problemas que surgen de un conflicto de intereses y fortalecer la confianza y la responsabilidad mutuas. Identificar y manejar el conflicto de intereses es fundamental para lograr una buena gobernanza y mantener la confianza en las organizaciones públicas (OCDE, 2003) y contribuirá a fortalecer tanto el Movimiento SUN como las plataformas multiactor nacionales dentro de los países miembros del Movimiento SUN. Además, se prevé que el Juego de herramientas contribuya al desarrollo de la capacidad de los países que buscan fortalecer la gestión de sus plataformas multiactor.

En general, los conflictos de intereses pueden resolverse a favor del bien común si los gobiernos cuentan con políticas y procedimientos para hacerlo y estas políticas y procedimientos se aplican de forma consistente. Es responsabilidad de los gobiernos establecer dichas políticas y procedimientos. Ni la Nota de referencia ni el Juego de herramientas son documentos normativos, sino que sirven de explicación y orientación para los países, que son responsables de implementarlos. Se proporcionan como un punto de referencia para los responsables de la toma de decisiones que deben resolver estos problemas y que buscan implementar marcos de políticas locales o nacionales para abordarlos de la mejor forma. Están bien posicionados para funcionar como un posible modelo para los gobiernos y también pueden ser útiles para aquellos que buscan coordinar sus políticas y prácticas de conflictos de intereses a nivel regional, subregional y en todo el Movimiento SUN. Los marcos y las estructuras legales internacionales, nacionales y locales correspondientes siguen siendo los mecanismos principales para abordar estos problemas a nivel nacional o local. Los Principios de compromiso de SUN globales son aplicables a todos los gobiernos y representantes del Movimiento SUN.

Estructura del Juego de herramientas

La *Nota de referencia sobre la Participación en el Movimiento SUN: La prevención y el manejo de conflictos de intereses* se desarrolló a partir de debates y recomendaciones de un proceso de consulta interactivo en el que participaron gobiernos y redes de apoyo del Movimiento SUN. El Juego de herramientas monitorea y explica en más detalle el marco de política propuesto para la prevención y el manejo de los conflictos de intereses.¹ Proporciona materiales de orientación para los cuatro elementos de un marco de política que sirven como características centrales de la Nota de referencia como se muestra en el siguiente diagrama de flujo:

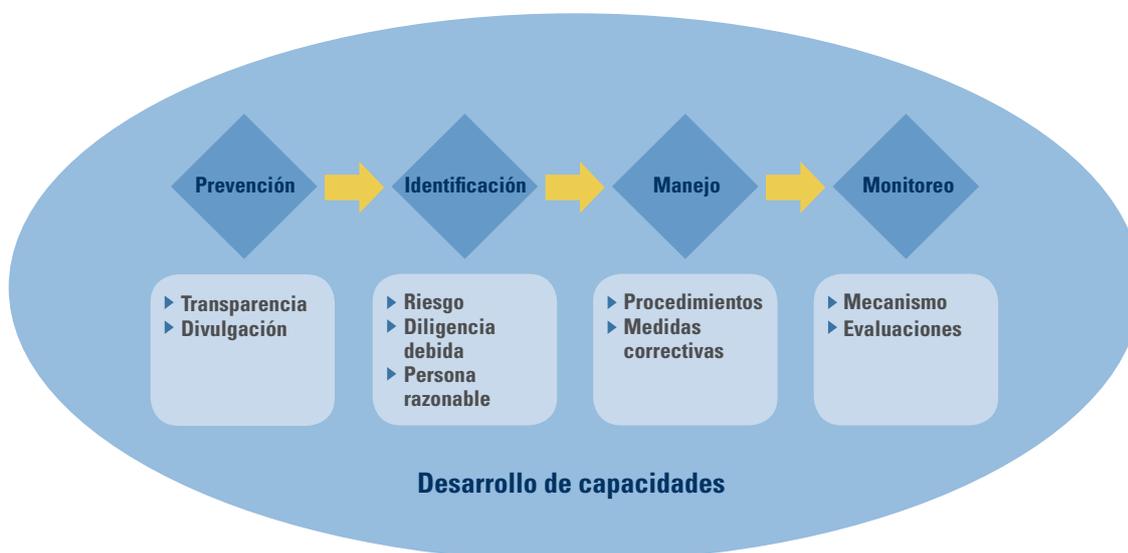


Figura i – Elementos de un marco de políticas

¹ En la Nota de referencia puede encontrar orientación e información detallada sobre los principios y definiciones.

El Juego de herramientas brinda información práctica para la implementación de estos cuatro elementos. Antes de ahondar en estos elementos, es importante destacar que la Nota de referencia hace hincapié en que 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 las mujeres y los niños a ejercer su derecho a una nutrición adecuada. Cada sección del Juego de herramientas contiene un resumen de los puntos claves de la Nota de referencia y desarrolla cada elemento con las herramientas que lo acompañan, como listas de verificación, un modelo de política, formularios de divulgación y monitoreo y otras sugerencias prácticas y orientación relevantes para un enfoque de gestión activo que permita implementar un marco de política de conflicto de intereses. Para que estas herramientas funcionen, los gobiernos deben asumir el liderazgo de sus plataformas multiactor para incentivar y llegar a un acuerdo sobre un programa inclusivo y coordinado de colaboración entre todos los representantes claves. Esto supone una gestión activa, consultas periódicas y comunicación frecuente de parte de los gobiernos en su capacidad de liderazgo.

Los Principios de Compromiso

Los **Principios de Compromiso** del Movimiento SUN proporcionan una base para la colaboración positiva entre representantes y para la orientación del Movimiento SUN sobre el manejo de conflictos de intereses. Su propósito es funcionar como punto de partida para la promoción y la evaluación del comportamiento organizacional e individual e identificar los potenciales conflictos de intereses dentro de las plataformas multiactor nacionales. El Juego de herramientas fue pensado para brindarle a los países medios de interpretar e implementar los Principios de Compromisos de SUN en sus contextos específicos.

Los Principios de compromiso del Movimiento SUN	Principios de orientación adicionales para evitar conflictos de intereses
<ul style="list-style-type: none"> • Ser transparente especialmente acerca de las intenciones y el impacto • Ser inclusivo • Basarse en los derechos • Estar dispuesto a negociar • Ser predecible y asumir responsabilidad mutua • Ser rentable • Mantener una comunicación constante 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar con integridad y de manera ética para mejorar la reputación y el impacto del Movimiento SUN • Adoptar una actitud de respeto mutuo y ganar la confianza de aquellos con los que trabajamos • No causar daños

Figura ii- Los Principios de compromiso del Movimiento SUN

Aplicación fuera del Movimiento SUN

Como se mencionó anteriormente, la Nota de referencia y el Juego de herramientas de SUN fueron desarrollados por el GSO en respuesta a una necesidad identificada por los representantes del Movimiento SUN de un debate interno sobre la confianza y la responsabilidad mutuas dentro del Movimiento. Ese debate debe enfocarse especialmente en cómo abordar los conflictos de intereses reales, potenciales o aparentes.

El Movimiento es consciente de que muchos de los asuntos tratados no se confinan al campo de la nutrición, sino que también son de interés para quienes trabajan en otras iniciativas multiactor, en especial en las áreas de salud y enfermedades no transmisibles. Las herramientas y la orientación en este documento se desarrollaron específicamente en respuesta a los problemas mencionados durante el proceso de consulta sobre el conflicto de intereses dentro del Movimiento SUN; sin embargo, se espera que sean de interés y ayuden a otras personas que estén experimentando estos problemas en otros contextos.

Prevencción del conflicto de intereses

Esto debe leerse en conjunto con los párrafos 36 a 44 de la Nota de referencia

La primera etapa del desarrollo de un marco exhaustivo de políticas de conflictos de intereses es establecer mecanismos de prevencción. Estos mecanismos consisten principalmente en (a) implementar políticas transparentes, abiertas y claramente redactadas sobre el conflicto de intereses y (b) contar con procedimientos de divulgación aplicados de forma consistente.

Implementación de una política de conflictos de intereses

La Nota de referencia impulsa a los gobiernos a adoptar y publicitar políticas y procedimientos escritos para manejar los conflictos de intereses. Como punto de partida, es importante que todos los representantes actuales o potenciales conozcan las obligaciones legales existentes relacionadas con los conflictos de intereses y su aplicabilidad a las iniciativas nacionales del Movimiento SUN que operan a través de sus plataformas multiactor. La mejor forma de hacer esto es contar con políticas escritas que definan el conflicto de intereses y hagan que estas políticas y procedimientos estén disponibles y sean aplicables a todos los representantes potenciales y existentes. Esto debe llevarse a cabo lo antes posible durante el proceso de creación de una plataforma multiactor nacional.

Durante el desarrollo de la plataforma, será importante realizar una esquematización cuidadosa en la que posiblemente participen los representantes. Una vez establecida la plataforma, será útil analizar la clasificación de los representantes que participan. Si existe un código de conducta que abarca a todos los representantes de la plataforma multiactor o, como alternativa, se desarrolla una política separada para este propósito, debe realizarse una revisión con respecto a la consistencia con los Principios de Compromiso de SUN. La revisión también debe abordar cuestiones de cumplimiento de acuerdos internacionales relevantes, que incluyen el Código Internacional de Comercialización de los Sucedáneos de la Leche Materna.

Desarrollo de una política de conflictos de intereses: proceso sugerido

Cuando se desarrolla una política sobre conflictos de intereses, deben seguirse ciertos pasos, incluso antes de redactar el borrador o adoptar la política. Es posible que sea necesario seguir una lista de comprobación para determinar la necesidad de una política escrita:

1. Esquematización de representantes existentes por tipo, tamaño y función a nivel nacional, subnacional y de la comunidad según corresponda.
2. Evaluación de los códigos existentes o de otras obligaciones legales aplicables a cada representante.
3. Historial de colaboración o falta de colaboración entre representantes participantes.
4. Presencia o ausencia de confianza entre los representantes participantes.

Una vez tomada la decisión de continuar, la Nota de referencia recomienda la participación multiactor inclusiva en el desarrollo de cualquier política o procedimiento para aumentar su legitimidad. A continuación sugerimos algunos pasos a seguir.²

² Estos pasos fueron adaptados de la CICC, Manejo del Conflicto de Intereses en el Sector Público (2004).

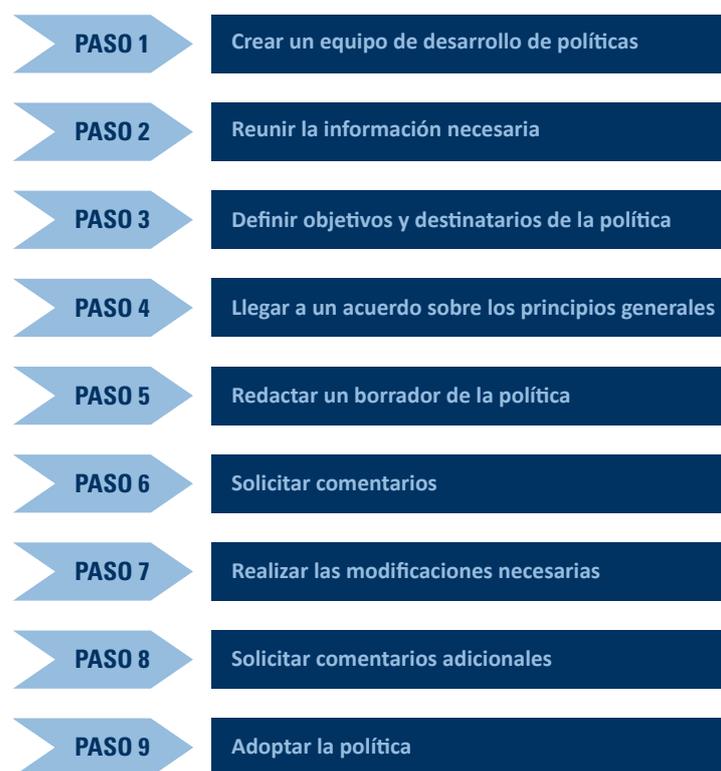


Figura iii – Pasos para desarrollar una política de conflictos de intereses

Paso uno: Crear un equipo de desarrollo de políticas

El primer paso es decidir quienes deben participar del desarrollo de la política e invitarlos a unirse al equipo de desarrollo de políticas. Los representantes de todos los grupos que puedan verse afectados por la política deben recibir una invitación a participar o, al menos, deben ser consultados por el equipo de desarrollo de políticas.

Paso dos: Reunir la información necesaria

Resulta útil reunir información sobre leyes o regulaciones existentes que puedan aplicar a los grupos de representantes que participan, incluso el gobierno mismo. Pueden ser internas a las unidades gubernamentales participantes, pero también pueden provenir de una fuente externa, como otro organismo gubernamental. Es posible que algunas de estas políticas no contengan específicamente una política de conflictos de intereses, pero puede haber políticas relacionadas que deban revisarse en busca de superposiciones, como códigos de conducta, políticas sobre ética u otras políticas sobre información confidencial, propiedad intelectual, adquisición, patrocinio, actividad secundaria o gestión de responsabilidades normativas o relaciones comerciales. Una encuesta de las funciones y actividades de la plataforma multiactor nacional también puede resultar útil para identificar las áreas donde pueden surgir conflictos de intereses.

Paso tres: Definir objetivos y destinatarios de la política

Es posible que los participantes del equipo de desarrollo de políticas deseen ampliar la base de información atendiendo a los riesgos específicos que debe cubrir una política de conflictos de intereses.³ Pueden articularse objetivos claramente definidos de la política para responder a estos riesgos específicos. La política escrita debería definir a quienes cubre la política (que generalmente debería incluir a todos los individuos y organizaciones que participan de la plataforma multiactor). El equipo de desarrollo de políticas puede determinar el alcance y la cobertura de la política para acordar quienes y qué grupos de representantes se verán afectados por la política y cuál será el impacto en los grupos de los individuos que representan cada grupo.

³ (Vea un debate más a fondo sobre la tipología basada en el riesgo en p. 16)

Paso cuatro: Llegar a un acuerdo sobre los principios generales

Este paso implica llegar a un acuerdo entre los participantes del equipo de desarrollo de políticas acerca de los principios básicos subyacentes que forman la base de los objetivos específicos de las políticas. Puede resultar útil articular los principios para confirmar que son consistentes con las leyes y regulaciones existentes aplicables, así como también con los Principios de Compromiso SUN y los códigos y obligaciones internacionales relevantes. A modo de guía, pueden responderse las siguientes preguntas: ¿Los principios de la política propuesta son razonable? ¿Son prácticos y viables? ¿Son adecuados? ¿Tienen el potencial de contribuir a generar confianza y alentar la colaboración entre los grupos participantes?

Paso cinco: Redactar un borrador de la política

Para llegar a un acuerdo sobre los objetivos y los principios subyacentes, el equipo de políticas puede comenzar a redactar la política. Esta tarea puede delegarse a un subgrupo designado. También puede ser beneficioso para la redacción del borrador incluir personas con experiencia previa en el manejo de conflictos de intereses o con pericia legal. A continuación se proporciona una lista de verificación con contenido potencial de la política (figura iv). El borrador de la política debe redactarse prestando particular atención a cubrir ampliamente todos los riesgos de conflictos de intereses identificados y, al mismo tiempo, dejando margen para la adaptación a circunstancias específicas.

Paso seis: Solicitar comentarios

El equipo de desarrollo de políticas debe compartir el primer borrador de la política con todos los grupos de representantes relevantes para obtener sus comentarios. También puede ser adecuado realizar una revisión legal, si el proceso de redacción no incluyó asesoramiento legal. Cada grupo necesitará una cantidad de tiempo considerable para formular preguntas y compartir opiniones y sugerencias.

Paso siete: Realizar las modificaciones necesarias

En base a los comentarios de todos los grupos participantes, el equipo de desarrollo de políticas puede revisar la política cuando se llega a un acuerdo sobre las modificaciones.

Paso ocho: Solicitar comentarios adicionales

Luego, se puede hacer público el borrador revisado de la política para que todos los grupos de representantes puedan analizarlo.

Paso nueve: Adoptar la política

El equipo de desarrollo de políticas puede realizar cambios adicionales si es necesario antes de presentar la política ante las autoridades correspondientes para su aprobación formal. La identificación de las autoridades adecuadas dependerá del régimen legal específico del país.

Redacción del borrador de una política de conflictos de intereses: proceso sugerido

Se incluye un modelo de política escrita de conflictos de intereses en el Apéndice 1 de este Juego de herramientas.

El recuadro debajo de la figura iv) contiene una lista de verificación ilustrativa sobre las Secciones que pueden incluirse en una política de conflictos de intereses.

Secciones que pueden incluirse en una política de conflictos de intereses	
Sección 1	Prefacio / Introducción / Declaración de propósitos/Objetivos de la política
Sección 2	Definiciones de individuos/representantes cubiertos
Sección 3	Definiciones de conflicto de intereses <ul style="list-style-type: none"> Definiciones básicas- individual u organizacional
Sección 4	Categorías de conflictos de intereses <ul style="list-style-type: none"> Concreto, aparente o real Primario o secundario Directo o indirecto Incluya ejemplos de situaciones en las que hay posibilidades de que surjan conflictos o identifique una tipología de los riesgos para evaluar los conflictos de intereses
Sección 5	Principios rectores del Movimiento SUN y legislación relevante <ul style="list-style-type: none"> Principios de Compromiso y Código del Movimiento SUN Revisión de obligaciones legales existentes Aceptación de intereses divergentes y mecanismos disponibles para la resolución Toma de decisiones compartida y acuerdo entre los participantes como pares Utilización de la estrategia de la persona razonable
Sección 6	Procedimientos para el manejo de conflictos de intereses <ul style="list-style-type: none"> Divulgación <ul style="list-style-type: none"> Listado público de divulgaciones aplicables bajo la política y revisiones periódicas Transparencia y obligación general de divulgación (frecuencia, alcance, quién divulga y para quién) Procedimientos específicos para prever conflictos de intereses <ul style="list-style-type: none"> Reuniones de la plataforma multiactor (aviso previo, opciones de recusación cuando corresponda, quién decide) Medidas correctivas <ul style="list-style-type: none"> Falta de divulgación (sanciones en contextos tanto generales como específicos) Revisión de desafíos en base a los conflictos de intereses aparentes Mecanismos de revisión de reclamos y apelaciones Monitoreo y evaluación
Sección 7	Consideraciones adicionales <ul style="list-style-type: none"> Regalos Protección de datos y privacidad
Sección 8	Difusión y revisión de la política
Apéndice	Formularios de divulgación

Figura iv – Secciones de una política de conflictos de intereses

En la mayoría de los países, existe una amplia variedad de códigos de conducta aplicables a los conflictos de intereses. Muchos contemplan los conflictos de intereses individuales y no los organizacionales, mientras que otros toman en cuenta ambos. Los códigos de conducta legalmente vinculantes a menudo determinan las responsabilidades de servicio público en varios sectores mientras que las asociaciones profesionales tienen sus propios códigos de conducta. Otras iniciativas multiactor a nivel global han adoptado políticas que también pueden servir como referencias útiles, especialmente en las profesiones relacionadas con el sector de la salud. Al final del Juego de herramientas, en la **bibliografía**, se incluye una lista de fuentes recopiladas a nivel global aunque primero se debe comenzar por la búsqueda a nivel nacional.

Políticas y procedimientos de divulgación transparentes

Una segunda parte del elemento de prevención en el marco de políticas es asegurar y permitir la divulgación anticipada de cualquier interés que se considere conflictivo para los representantes que participan de la plataforma multiactor. Esta sección describe un conjunto de Pasos de divulgación que los gobiernos pueden seguir y una lista ilustrativa de categorías de intereses que pueden generar un conflicto de intereses potencial o real.

Los Pasos de divulgación describen niveles de divulgación de diferentes tipos de intereses de los grupos de representantes (figura v, vi y vii). Nota: Las reglas pueden variar cuando la divulgación corresponde a un individuo que representa un grupo o cuando se divulgan intereses que pertenecen a todo el grupo. La política debería dejar en claro la naturaleza de los requisitos de divulgación para ambos casos.

A continuación, hay una lista ilustrativa de categorías de divulgación (tabla I) de intereses que tienen el potencial de generar conflictos de intereses en relación con la plataforma multiactor.

Pasos preliminares

Solicitar una declaración de cumplimiento en el momento de unirse a la plataforma multiactor del país:

- Logrado de forma implícita a través de un anuncio público del gobierno de que se está implementando la política y todos los grupos participantes se han comprometido a seguirla.
- Logrado de forma explícita solicitándole a todos los grupos participantes que presenten una declaración de cumplimiento proactiva, oralmente o por escrito.
- Proporcionar una declaración de cumplimiento periódica de la política.

Figura v – Pasos preliminares

Pasos específicos para eventos

Solicitar la divulgación afirmativa de los intereses que puedan generar un conflicto con un punto de la agenda para una reunión, una iniciativa o un evento específicos

- Introducir en la rutina de las reuniones para la toma de decisiones un momento para la divulgación de intereses relevantes
- Publicitar los temas y el contenido de las iniciativas en consideración
- Difundir los objetivos de las reuniones con un aviso adecuado para que los representantes relevantes tomen las medidas necesarias
- Informar públicamente las decisiones tomadas y las actividades iniciadas
- Mantener un registro transparente de cualquier toma de decisiones en la que se haya un conflicto de intereses, así como también de las medidas tomadas para resolverlas

Figura vi – Pasos específicos para eventos

Pasos adicionales

Solicitar alguna forma de divulgación afirmativa de intereses que puedan generar conflictos de intereses con iniciativas de nutrición multiactor en su conjunto

- Proporcionar una lista de verificación de las categorías de intereses que cubre la política de conflictos de intereses
- Solicitarle a los participantes que firmen un formulario de divulgación basado en una lista de verificación de categorías y enumerando todos los intereses presentes en cada categoría
- Actualizar de forma periódica los formularios de divulgación firmados que fueron presentados

Figura vii – Pasos adicionales

Disposiciones de confidencialidad

- Para el tratamiento de información registrada o confidencial, se pueden establecer acuerdos de confidencialidad en situaciones específicas.
- En otros casos, puede ser necesario que un órgano de supervisión revise la situación para determinar los méritos de excluir los intereses de la divulgación pública aunque la información se deberá recibir en un archivo confidencial.

Además, aquellos demandantes que puedan haber sido testigos de un conflicto de intereses evidente, pero que le temen a las repercusiones deberían poder gozar, dentro de lo razonable, del beneficio de confidencialidad (también conocido como “protección de los denunciantes”).

Categorías de divulgación ilustrativas

A continuación presentamos una lista de posibles categorías de intereses o comportamientos que necesitan divulgarse. Se recomienda que se acuerde con anticipación una lista definitiva que pueda aplicarse a todos los individuos y organizaciones que actúan como representantes. Es posible que se le solicite a cada organización representante que divulgue si cualquiera de estos intereses tiene relación directa o indirecta con los esfuerzos conjuntos de la plataforma o sus iniciativas específicas. Es necesario aclarar que muchos de los intereses de los individuos y las organizaciones que entran en estas categorías no tienen relevancia para los esfuerzos conjuntos de la plataforma o sus iniciativas específicas. Deberían ser invitados a afirmar solo aquellos intereses que pueden tener un impacto o que tienen una relación directa o indirecta con la plataforma multiactor o sus iniciativas específicas. También debe quedar claro que con la mera divulgación de estos intereses no se pretende sugerir la presencia de un conflicto de intereses. El objetivo es facilitar la identificación de potenciales conflictos de intereses y evitar que dichos intereses generen conflictos reales o percibidos mediante la divulgación pública por anticipado.

Los gobiernos pueden optar por tener políticas de divulgación diferentes para los individuos de las que tienen para las organizaciones que representan en la plataforma multiactor. Además, las Categorías de divulgación ilustrativas no conforman una lista completa o exhaustiva sino que sirven de orientación para que los gobiernos elijan las categorías que considerarán. Los gobiernos pueden, además, abordar problemas de tamaño o influencia indebidos o enriquecimiento ilegítimo, pero no se incluyen dentro de las categorías de divulgación. En el Apéndice 2, se incluye un modelo de declaración de intereses relacionado con los intereses de una organización representante. Las fuentes de otros ejemplos se incluyen bajo un encabezado diferente en la bibliografía.

Categorías de divulgación ilustrativas	
Los intereses financieros de una organización representante que puedan tener un impacto en su participación o una relación directa o indirecta con la plataforma multiactor o sus iniciativas	Interés en bienes raíces Productos o servicios de la organización Participaciones accionarias o inversiones Contratos de adquisición Derechos de propiedad intelectual Patrocinios o regalos otorgados a terceros
Los intereses financieros de un individuo que puedan tener un impacto en su participación o una relación directa o indirecta con la plataforma multiactor o sus iniciativas	Empleo/consultorías/fuentes de ingreso Bienes raíces Participaciones accionarias, fideicomisos, asociaciones u otras inversiones Cargos de director, nombramientos y actividades secundarias en otras empresas Aceptación de regalos, financiación para viajes u hospitalidad
Los intereses no financieros que puedan tener un impacto en la participación del representante o una relación directa o indirecta con la plataforma multiactor o sus iniciativas	Membresía en una organización con un interés en las iniciativas de nutrición multiactor Publicaciones relevantes para las iniciativas de nutrición multiactor
Afiliaciones personales o familiares	Individuo o miembro familiar cercano en un cargo que involucra la toma de decisiones dentro de la plataforma multiactor o sus iniciativas Miembro familiar cercano con intereses financieros o no financieros (como se describen anteriormente para organizaciones o individuos) con una relación directa o indirecta con la plataforma multiactor o sus iniciativas
Comportamientos organizacionales que puedan tener un impacto en la reputación de la plataforma multiactor y/o en el Movimiento SUN en su conjunto	Productores o socios de productores de productos nocivos para la salud o restringidos (en base a las leyes locales e internacionales aplicables) Mercadotecnia u otra promoción de productos inadecuados (en base a las leyes locales e internacionales aplicables) Comportamiento previo o actual que tenga un impacto negativo en los derechos humanos o en convenciones de derechos humanos internacionales Participación previa o actual en prácticas de trabajo infantil, trabajo forzado, discriminación, violación de derechos de negociación y asociación

Tabla I – Categorías de divulgación

Cómo identificar un conflicto de intereses

Esto debe leerse junto con los párrafos 45 a 58 de la Nota de referencia

El segundo elemento del marco de políticas propuesto en la Nota de referencia es la implementación de procedimientos para identificar un conflicto de intereses real cuando un representante divulga un conflicto de intereses potencial, o cuando se presentan alegatos de un conflicto de intereses aparente o falta de divulgación por parte de un representante. Estos procedimientos son necesarios para determinar si realmente existe un conflicto de intereses, o si los intereses en cuestión son divergentes o conflictivos pero pueden convergir gracias al diálogo y la negociación.

La Nota de referencia recomienda que la determinación tome la forma de un enfoque basado en el riesgo para evaluar los intereses e identificar aquellos que tengan más posibilidades de comprometer, interferir o tener prioridad sobre los intereses del esfuerzo conjunto. Consulte los párrafos 49 a 52 de la Nota de referencia.

La Nota de referencia también describe un enfoque de diligencia debida diseñado para asegurar que se identifiquen y se resuelvan los conflictos de intereses con más posibilidades de causar daños. Consulte los párrafos 53 a 58 de la Nota de referencia. En esta sección, el Juego de herramientas expone las herramientas y los mecanismos para implementar cada uno de estos enfoques.

Tanto el enfoque basado en el riesgo como el enfoque de diligencia debida dependen de la implementación de un procedimiento para el seguimiento de: (i) las divulgaciones de los grupos de representantes y los individuos participantes; y (ii) los alegatos contra un representante específico por falta de divulgación de su parte. A continuación presentamos algunas sugerencias para implementar dicho procedimiento, en base a los elementos de una política escrita que se describen en la figura iv en la sección anterior.

Sugerencias sobre cómo establecer y llevar a cabo un procedimiento para identificar conflictos de intereses

Contar con políticas escritas desarrolladas y aprobadas por un órgano que actúe en nombre de todos los representantes y un marco que incluya:

- Definiciones acordadas de conflicto de intereses.
- Formularios de divulgación y un registro de esos formularios. (Ver el modelo en el Apéndice 2)
- Informes regulares y consistentes de los representantes sobre conflictos de intereses reales o potenciales. (Ver los formularios en el Apéndice 3)
- Provisión de un mecanismo transparente para que los representantes den a conocer los conflictos de intereses potenciales o reales de manera oportuna a fin de determinar si existe un conflicto de intereses real o potencial. (Ver los formularios en el Apéndice 3)
- Reglas para manejar casos específicos.
- Definición clara de la función de un órgano de supervisión (utilizando posiblemente mecanismos nacionales existentes, como un defensor del pueblo o un oficial de ética, o creando un nuevo mecanismo de supervisión).
- Mecanismos para los desafíos de cualquier medida correctiva.
- Implementación de procedimientos de reclamos internos.
- Proporcionar una declaración de cumplimiento periódica de la política.

Figura viii – Sugerencias sobre cómo establecer y llevar a cabo un procedimiento para identificar conflictos de intereses

Enfoque basado en el riesgo para identificar conflictos de intereses

El enfoque basado en el riesgo para identificar conflictos de intereses, es decir, determinar si existen, se basa en el reconocimiento de que una plataforma multiactor incluirá intereses individuales, pero especialmente organizacionales, que puede ser divergentes o conflictivos con relación a los objetivos e intereses del esfuerzo conjunto y sus iniciativas específicas. Un enfoque basado en el riesgo puede utilizarse para anticipar y analizar el riesgo potencial de conflictos de intereses asociado con iniciativas particulares de un esfuerzo conjunto. La tipología de riesgos propuesta que se incluye en la Nota de referencia es la siguiente:

Categoría A: Riesgos marginales que no tienen muchas posibilidades de afectar la iniciativa
Categoría B: Riesgos que pueden afectar la iniciativa, pero que son manejables
Categoría C: Riesgos que generan preocupación y la necesidad de asesoramiento
Categoría D: Riesgos que con seguridad provocarán daños

Figura ix – Tipología de categorías del enfoque basado en el riesgo

Tipología para un análisis basado en el riesgo del conflicto de intereses

Categoría A: Riesgos marginales que no tienen muchas posibilidades de afectar la iniciativa. Si se revela el interés, pero resulta no ser relevante para el asunto a tratar, existen muy pocas posibilidades de que se vuelva un conflicto de intereses.

Categoría B: Riesgos que pueden afectar la iniciativa, pero que son manejables. Si el interés es relevante para el asunto por tratar, debe determinarse si es importante o no.

- Un interés declarado es insignificante o mínimo cuando no hay muchas posibilidades de que afecte o de que se perciba razonablemente como un intento de afectar la objetividad del juicio de los individuos que representan la organización o la integridad de su consejo o su decisión.
- Los intereses insignificantes o mínimos pueden definirse como aquellos que no se relacionan o se relacionan tangencialmente con el asunto por tratar; son pocos en número e intrascendentes.

Categoría C: Riesgos que generan preocupación y la necesidad de asesoramiento. Si los intereses relevantes son importantes o potencialmente importantes, una evaluación del potencial conflicto resulta adecuada.

- ¿Los riesgos de un conflicto de intereses pueden afectar la iniciativa son manejables?
- ¿El individuo está tomando medidas para eliminar o mitigar el efecto del conflicto en el proyecto?
- ¿Existe, como alternativa, la necesidad de asesoramiento o consulta entre otros representantes participantes? ¿Se necesita consultar al órgano de supervisión de la plataforma?
- Se puede implementar una prueba de balance para medir el grado de potencialidad del conflicto y determinar si es posible manejarlo o neutralizarlo.

Categoría D: Riesgos que con seguridad provocarán daños. ¿Se sabe con seguridad que los riesgos provocarán daños al comprometer, interferir o tener prioridad sobre los intereses del esfuerzo conjunto si no dejan de influir en el asunto por tratar?

- Esta categoría puede incluir conflictos de intereses aparentes donde los riesgos definitivamente provocarán daños, pero se hace hincapié en los conflictos de intereses reales o potenciales que no son propicios a resolverse.
- Sin embargo, esta cuarta categoría puede abarcar la práctica de “incentivos”, regalos, donaciones, competencias subsidiadas y cursos de capacitación patrocinados, que pueden percibirse como estímulos para perseguir intereses privados/principales o secundarios.
- Ciertos tipos de comportamientos se reconocen como causas inherentes de conflictos de intereses en el Movimiento SUN. Existen riesgos que con seguridad comprometen, interfieren o tienen prioridad sobre el esfuerzo conjunto y pueden clasificarse por definición dentro de la cuarta categoría de esta tipología.
- Se espera que los representantes cumplan con los Principios de Compromiso de SUN y los acuerdos internacionales relevantes, que incluyen el Código Internacional de Comercialización de los Sucedáneos de la Leche Materna.

Figura x – Tipología del análisis basado en el riesgo del conflicto de intereses

La tipología se describe más adelante.

Utilización de la estrategia de la persona razonable

La Nota de referencia sugiere utilizar una prueba de “persona razonable”, caracterizada de la siguiente forma: “¿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? Esto se utiliza comúnmente como un medio para evaluar los niveles de riesgo o de importancia cuando no hay medidas estadísticas claras de un posible riesgo. Es una forma de enfoque pragmático para clasificar los grados de riesgo. Por ejemplo, si una persona adecuada bien informada puede concluir razonablemente que la toma de decisiones sobre el asunto por tratar estaría sesgada o que el debate estaría limitado o comprometido de alguna otra forma por la presencia de uno de los representantes con intereses conflictivos, entonces sería adecuado excluir o limitar la participación de ese individuo/representante. La prueba de persona razonable puede complementarse con una acumulación de estudios de caso y antecedentes una vez que las herramientas se hayan puesto en práctica durante un período de tiempo.

Enfoque de diligencia debida para identificar conflictos de intereses

La obligación de diligencia debida corresponde tanto a individuos como a grupos con la responsabilidad de identificar y divulgar intereses que puedan generar un conflicto, así como también a personas en cargos oficiales de autoridad con la responsabilidad de identificar situaciones de conflicto de intereses que otros puedan haber generado. La Nota de referencia describe este enfoque en los párrafos 53 a 58 y explica la importancia de reafirmar el uso del enfoque basado en el riesgo haciendo hincapié en la diligencia debida. Por supuesto, es necesario seguir haciendo hincapié en que los intereses divergentes o conflictivos no constituyen necesariamente un conflicto de intereses y es necesario evitar un marco excesivamente normativo en torno a la divulgación e identificación de intereses relevantes que puedan ser divergentes o conflictivos, pero que no debiliten los objetivos de la PMA. Ahí es donde la responsabilidad de la diligencia debida contribuye a una gestión pragmática de las expectativas.

Diligencia debida por parte del individuo o el grupo

La divulgación voluntaria de intereses que puedan estar en conflicto con los objetivos de las plataformas multiactor nacionales es una parte esencial de la prevención de conflictos de intereses por parte de individuos o grupos. Al participar en plataformas multiactor nacionales, cada representante está afirmando su capacidad para colaborar de forma efectiva con otros. Cada representante es responsable de divulgar cualquier interés divergente o conflictivo con diligencia debida a su potencial efecto sobre los objetivos de la iniciativa conjunta y de acuerdo con las categorías de divulgación acordadas previamente. A continuación, presentamos algunas sugerencias sobre cómo los individuos que representan una organización en la plataforma multiactor pueden adoptar el enfoque de diligencia debida a sus intereses.

Los individuos que representan una organización en una plataforma multiactor pueden preguntar lo siguiente:

- ¿La organización tiene intereses económicos o financieros en el campo de la nutrición?
- ¿Estos intereses pueden ser beneficiosos para el esfuerzo conjunto? Si es así, ¿cómo?
- ¿Pueden estos intereses debilitar el esfuerzo conjunto o su efectividad? Si es así, ¿cómo puede evitarse que provoquen daños?
- ¿La organización reconoce la prioridad de los objetivos colectivos en el esfuerzo conjunto?
- ¿Los comportamientos de la organización se alinean con los Principio de Compromiso del Movimiento SUN?

Figura xi – Intereses individuales

Diligencia debida por parte de los funcionarios en posición de autoridad

Incluso cuando el individuo o el grupo son conscientes de que existe un interés divergente o conflictivo que puede ser percibido por otros como la causa de un conflicto de intereses y está tomando medidas para manejar esos intereses, las percepciones de un conflicto de intereses pueden interferir en la confianza mutua. La falta de confianza puede debilitar los esfuerzos colectivos de los representantes dentro de la plataforma multiactor, por lo que debería haber un procedimiento en práctica para que las personas en cargos de autoridad lleven a cabo un proceso de diligencia debida de escrutinio y deliberación, especialmente si otro representante ha presentado un reclamo. En algunas situaciones, puede haber diferentes interpretaciones de los hechos, mientras que en otras la divulgación del representante puede considerarse inadecuada. Es posible que el representante no sea completamente sincero acerca de sus intereses o que no revele todos los intereses relevantes. Al manejar estas situaciones con diligencia debida, el funcionario en posición de identificar la presencia de un conflicto de intereses reúne completamente toda la información basada en evidencia que lo ayuda a encontrar formas de abordar las percepciones de conflictos de intereses reales o potenciales. Debe seguirse este procedimiento sin importar si el órgano de supervisión ha iniciado el análisis o si el reclamo proviene de otro representante. También debe ser pertinente para identificar la presencia o ausencia de conflictos de intereses a nivel subnacional y de la comunidad, además de poder aplicarse a toda la información basada en evidencia para ayudarlo a encontrar formas de abordar las percepciones de conflictos de intereses reales o potenciales.

Un proceso de selección de diligencia debida puede implementarse para lo siguiente:

- Confirmar que los objetivos del Movimiento SUN tengan prioridad sobre otros intereses
- Confirmar la alineación y el cumplimiento de los Principios de Compromiso del Movimiento SUN
- Comparar los intereses de un individuo, una organización o un grupo con los objetivos del Movimiento SUN y verificar la presencia activa/afirmativa de objetivos comunes
- Dirigir el escrutinio a situaciones que presentan:
 - Una potencial interferencia con los estándares o normas.
 - Expectativas del sector comercial u otro sector de obtener reconocimiento público.
 - Una amenaza a la neutralidad o la credibilidad científica/base de evidencias.
 - Una ventaja injusta.
 - Riesgo financiero.
- Establecer una política en las áreas en las que pueden ser necesarias las siguientes declaraciones:
 - No exclusividad sin trato preferencial, ventaja injusta o aprobación de cualquier producto o entidad.
 - Sin limitación para negociar acuerdos similares con otros socios.
 - Sin consideración especial en procesos de selección de personal, adquisición o contratación o apariencia de dar dicho trato favorable.

Figura xii – Proceso de selección de diligencia debida

Manejo de conflictos de intereses

Esto debe leerse junto con los párrafos 59 a 70 de la Nota de referencia

Ampliando los Principios de Compromiso de SUN, los conflictos de intereses deben prevenirse siempre que se posible. Pero una vez que se determina que el conflicto existe, el siguiente paso es llegar a un acuerdo sobre como manejarlo, e intentar eliminarlo, y cómo proceder con un balance razonable de urgencia y diligencia. En las secciones anteriores, el Juego de herramientas ofrece sugerencias sobre cómo implementar políticas para garantizar la divulgación de intereses como una medida preventiva clave y para aclarar qué tipos de conflictos de intereses son importantes a través de un enfoque basado en el riesgo y los tipos de procedimiento a seguir para identificarlos con diligencia debida. Esta sección se centra en el manejo de los conflictos de intereses en el momento en el que surgen.

Las leyes y los códigos nacionales pueden actuar como referencia principal para obtener las definiciones, líneas directrices y prerrequisitos necesarios para la política de conflictos de intereses. Para ampliar esto, los gobiernos pueden desarrollar material y líneas directrices sobre cómo resolver conflictos de intereses en relación con las plataformas multiactor. La Nota de referencia describe los méritos de dos enfoques distintos al manejo del conflicto de intereses: (1) implementar procedimientos por adelantado para manejar los conflictos de intereses antes de que surjan y (2) llegar a un acuerdo entre los representantes sobre las medidas correctivas y la forma adecuada de implementarlas para resolver diferentes tipos de conflictos de intereses. Se recomienda a los gobiernos desarrollar estos procedimientos y medidas correctivas en un entorno que promueva el respeto y el aprendizaje mutuos y que incluya a todos los representantes. También se pueden poner en práctica a nivel subnacional y de la comunidad, junto con la implementación de procedimientos y creando consenso para ajustarse a las circunstancias locales.

Establecimiento de un marco para manejar los conflictos de intereses

El marco institucional para el manejo de conflictos de intereses y las normas de procedimiento para identificar y manejar los conflictos de intereses son un aspecto integral de cualquier política escrita propuesta para la prevención y el manejo de conflictos de intereses y debe considerarse como parte del marco más amplio que establece la PMA. Requieren de la gestión activa de los gobiernos. El marco institucional puede adoptar muchas formas y puede beneficiarse de los vínculos con los organismos de supervisión existentes que el gobierno elija para ajustarse a las necesidades de la plataforma multiactor. El recuadro que se presenta a continuación enumera algunas opciones de marcos institucionales.

Opciones de marcos institucionales:

1. Un comité ejecutivo o un órgano asesor para la plataforma multiactor nacional incluye reglas sobre cómo manejar los conflictos de intereses en sus estatutos, si cuentan con estatutos.
2. Un comité asesor independiente (o un individuo designado) de la plataforma multiactor nacional se encarga específicamente de abordar los conflictos de intereses a medida que surgen.
3. La plataforma multiactor acuerda delegar los conflictos de intereses a un órgano existente a cargo del código sobre ética del gobierno o un órgano similar.
4. Se le permite a los comités de dirección de iniciativas específicas aplicar un código o política escrita existentes en caso de un conflicto de intereses.
5. Se le permite a los comités de dirección de iniciativas específicas adoptar las reglas sobre conflictos de intereses correspondientes a la iniciativa específica.

Puede haber variaciones de estas opciones u otras opciones que se adecúen a las circunstancias de un país dado. De manera similar, existen opciones para establecer un procedimiento de revisión; y la tabla enumera los tipos de normas de procedimiento o términos de referencia que se deben incorporar en cualquier política escrita de conflicto de intereses.

Consideraciones para establecer un procedimiento de revisión para manejar los conflictos de intereses

- Participación de los representantes en el proceso de revisión.
- Reglas para identificar los conflictos de intereses (de acuerdo con los Principios del Movimiento SUN).
- Reglas para resolver diferentes tipos de conflictos de intereses.
- Reglas sobre el consenso o la aprobación de medidas correctivas tomadas.
- Canales transparentes, accesibles y receptivos para informar e investigar conflictos de intereses (ver formulario 3.4: Monitoreo de la revisión y el análisis del conflicto de intereses).
- Disposiciones y mecanismos para manejar los desafíos/solicitudes de los representantes del Movimiento SUN.
- Disposiciones y mecanismos para manejar los desafíos de los grupos fuera del Movimiento SUN.
- Cuestiones de confidencialidad.
- Informe y registro transparentes de las decisiones tomadas sobre los conflictos de intereses (ver formulario 3.1: Registro de conflictos de intereses).
- Procedimientos para compartir lecciones relevantes sobre lo que funciona y lo que no funciona.

Figura xiii – Consideraciones para establecer un procedimiento de revisión

Contar con un órgano con términos de referencia claros ayudará a garantizar que los conflictos de intereses puedan manejarse de una forma claramente definida y aceptable para todas las partes.

Medidas correctivas

Hay muchas formas posibles de manejar, e intentar eliminar, un conflicto de intereses. Una tabla, que se muestra en la Nota de referencia y se repite aquí (figura xiv), ofrece una variedad de opciones de medidas correctivas que pueden tomarse para manejar un conflicto de intereses. Comienzan con la premisa de que la adecuación de cualquier medida correctiva debe tener el mínimo efecto restrictivo sobre el representante afectado para prolongar su participación en la plataforma multiactor nacional o a nivel subnacional o de la comunidad. Las compensaciones voluntarias que se presentan a la izquierda incluyen intervenciones que dependen de la colaboración del representante desafiado para idear un acuerdo que permita la participación continua de los representantes. Las compensaciones excluyentes que se presentan a la derecha describen un ámbito de exclusión cada vez mayor. Más adelante se explican todas en mayor detalle.

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

Figura xiv – Medidas correctivas

Medidas voluntarias

Conocimiento público

Una declaración pública del conflicto de intereses real o potencial puede ser suficiente, sin necesidad de medidas adicionales. Ésta se obtiene a través de la divulgación pública de los intereses que puedan generar un conflicto de intereses.

Modificación del comportamiento

El representante con el conflicto de intereses (por ejemplo, un interés financiero o una asociación profesional) opta por eliminar el interés conflictivo. Las opciones posibles incluyen lo siguiente:

- Deshacerse de un interés financiero conflictivo
- Suspender una asociación profesional
- Abstenerse de participar en la toma de decisiones sobre la iniciativa en la cual existe un conflicto de intereses
- Abstenerse de participar de cualquier debate sobre políticas de la iniciativa en la cual existe un conflicto de intereses

Responsabilidad mutua

En esta etapa de la escala de opciones, se han seguido reglas de divulgación y se han registrado públicamente los intereses de todos los representantes. La responsabilidad mutua se sostiene como un principio ético para que todos los representantes apoyen los objetivos de la plataforma nacional, sean mutuamente responsables y se abstengan de comprometer estos objetivos.

Respeto mutuo y diálogo

El representante con un presunto conflicto de intereses entabla un diálogo con otros representantes acerca de su interés potencialmente conflictivo. El diálogo se basa en el respeto mutuo para conocer todos los puntos de vista. Se llega a un acuerdo entre los representantes sobre cómo manejar la participación del representante.

Medidas de exclusión

Existe un conjunto de medidas correctivas más severas que las que se mencionan anteriormente que incluyen la exclusión, y se deben considerar diversos grados de exclusión. Antes de abordarlos individualmente, puede resultar útil reafirmar los Principios de compromiso de SUN en la política de conflictos de intereses, y la adhesión por parte de los participantes. Sin embargo, puede ser prudente considerar la limitación del alcance y la duración de la exclusión en la mayor medida posible. También es importante seguir reglas claras en todas las situaciones. Los grados de exclusión pueden caracterizarse de la siguiente forma:

Restricción de la toma de decisiones sobre una iniciativa específica

Las actividades de una plataforma multiactor en un país dado pueden incluir varias iniciativas, cada una con una combinación diferente de participantes. Si uno o más participantes identifican un conflicto de intereses en una iniciativa específica, una solución puede ser excluir a esos participantes del proceso de planificación de esa iniciativa en particular sin excluirlos de la implementación de la iniciativa en sí.

Exclusión de la participación en iniciativas específicas

Una reacción más estricta ante la identificación de un conflicto de intereses puede ser la exclusión del participante tanto de la planificación como de la implementación de la iniciativa específica, pero no necesariamente de otras iniciativas que la plataforma multiactor esté llevando a cabo bajo el plan nacional.

Exclusión temporal de las plataformas

La violación de los Principios de Compromiso del Movimiento SUN o un comportamiento ofensivo que genere un conflicto de intereses serio pueden obligar al órgano de supervisión de la política de conflictos de intereses a excluir temporalmente a un participante de la plataforma multiactor. La política debería incluir disposiciones para casos de reintegraciones en condiciones especiales.

Exclusión permanente de las plataformas

Finalmente, un comportamiento completamente inaceptable o acciones que constituyan una violación de los Principios de Compromiso del Movimiento SUN y generen un claro conflicto de intereses o debiliten el logro de los objetivos acordados a nivel nacional pueden resultar en una exclusión permanente de la plataforma multiactor.

Implementación de un árbol de decisiones

Resulta útil para la aplicación práctica de esta guía a nivel nacional acordar con anticipación los pasos claves a seguir para determinar si ciertas medidas correctivas son adecuadas o no. El árbol de decisiones adaptado (figura xv) y su explicación (tabla II) son un enfoque que puede resultar útil y que se adapta a las necesidades y requisitos de los países. Este enfoque reúne las opciones de medidas voluntarias enumeradas anteriormente de manera diferente (como se observa) y además introduce una opción de mediación previa a la elección de una de las opciones de exclusión.

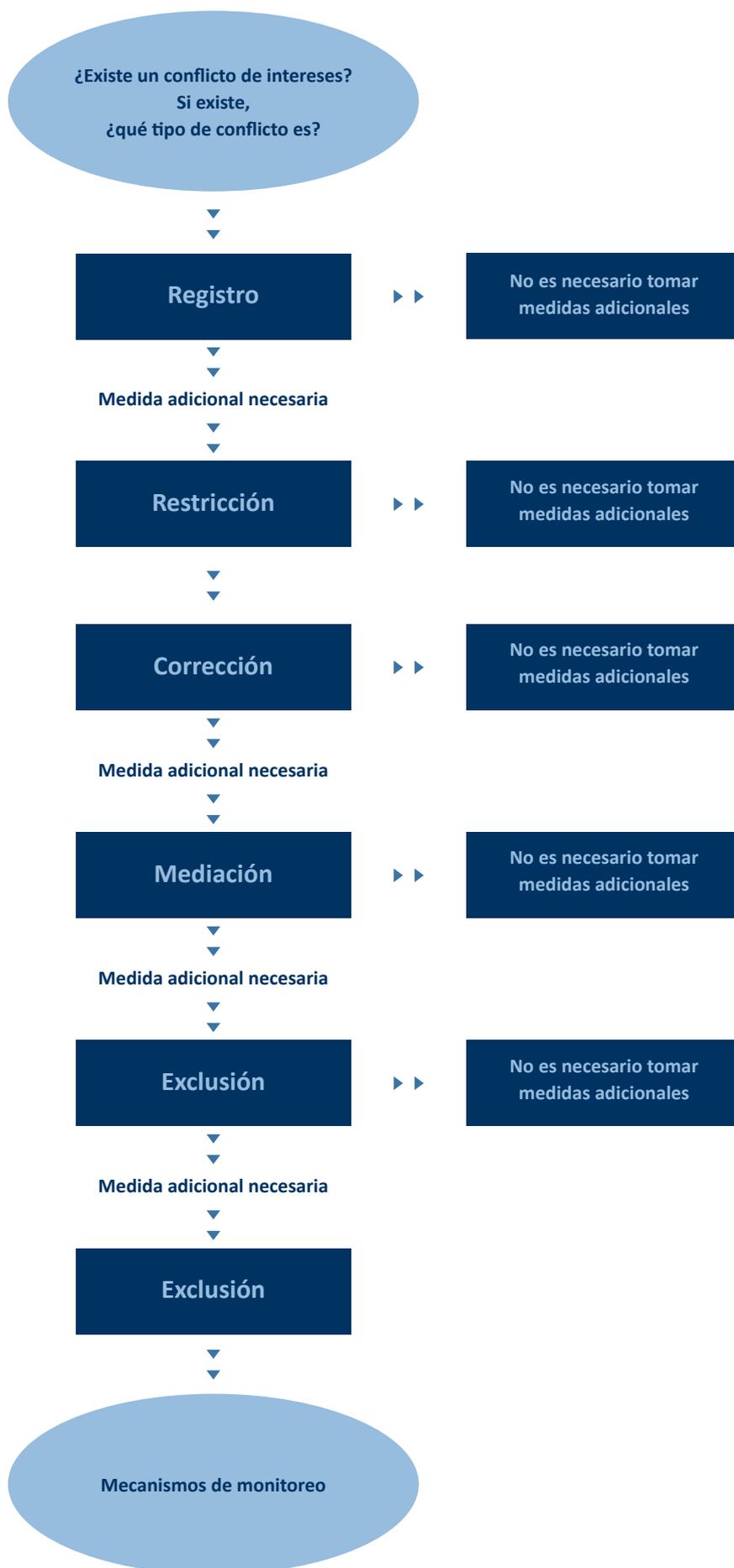


Figura xv – Árbol de decisiones
Adaptado de la Comisión de Crimen y Conducta Fraudulenta y la CICC (2004)

Medidas correctivas	Cuándo es adecuada	Cuándo no es adecuada
<p>Registro (divulgación pública o responsabilidad mutua)</p> <p>Se identifica y se registra información sobre un posible o potencial conflicto de intereses. (Ver el formulario 3.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los conflictos de intereses reales o potenciales se consideran de bajo riesgo o • cuando el registro transparente de un conflicto de intereses es adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El conflicto de intereses se considera de mayor riesgo • El efecto potencial o aparente del conflicto de intereses sobre el esfuerzo o la iniciativa conjunta requiere de un manejo más activo
<p>Restricción</p> <p>El individuo o la organización limitan la participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización o el individuo pueden separarse de partes de la iniciativa conjunta, a través de la exclusión de la toma de decisiones o de la iniciativa misma. • No es probable que el conflicto de intereses se genere de forma continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa que el conflicto se generará periódicamente • La capacidad de la organización o el individuo de contribuir efectivamente al esfuerzo conjunto se ve afectada de forma continua debido al conflicto de intereses.
<p>Corrección (modificación del comportamiento o respeto mutuo y diálogo)</p> <p>La organización o el individuo renuncia o adapta a través del diálogo el asunto/interés que genera el conflicto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La obligación de la organización o el individuo ante el esfuerzo conjunto supera su apego al asunto/interés que genera el conflicto de intereses, lo que resulta en la renuncia o la adaptación del interés en cuestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización o el individuo, por varios motivos, se rehúsa a renunciar o adaptar el interés que genera el conflicto de intereses
<p>*Mediación</p> <p>Se utiliza un servicio de mediación para manejar parte o todo el proceso de resolución del problema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No es posible o aconsejable que los responsables de la toma de decisiones dentro del esfuerzo conjunto resuelvan la presencia de un conflicto de intereses a través de medidas voluntarias, pero no están preparados para adoptar una medida de exclusión sin orientación adicional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los representantes asociados con el conflictos no apoyan la mediación • La mediación no se considera un mecanismo efectivo para resolver el problema • No es posible encontrar un servicio de mediación adecuado
<p>Exclusión (temporal)</p> <p>Una organización o individuo se excluye de una iniciativa específica o temporalmente de la plataformas multiactor. (Ver formulario 3.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay una preocupación continua de que surja un conflicto de intereses y no es adecuada una restricción informal • Hay opciones disponibles para que los representantes tomen medidas correctivas en el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • El impacto del conflicto de intereses se considera de bajo riesgo y de poca importancia (introducir medidas voluntarias o correctivas menores) • La organización o el individuo están dispuestos a renunciar al interés relevante antes de abandonar el proceso/proyecto • Las exclusiones deben ser temporales en la medida de lo posible, y contar con disposiciones para la reintegración. Es posible que una exclusión temporal no sea una opción cuando el representante se encuentra involucrado en el conflicto de intereses de forma indefinida.
<p>Exclusión (permanente)</p> <p>La organización o el individuo renuncian a la plataforma multiactor o se les pide que renuncien (Ver formulario 3.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay otra alternativa viable • La organización o el individuo no pueden o no desean renunciar a su interés conflictivo 	<ul style="list-style-type: none"> • El conflicto de intereses y su impacto potencial o aparente son de bajo riesgo o de poca importancia y debe resolverse a través de medidas correctivas o voluntarias menores • Hay otras opciones disponibles para la organización o el individuo

Tabla II

* En pos de un proceso justo y adecuado, es una buena idea incluir un mecanismo de apelación, y la posibilidad de reintegración de un participante que ha sido excluido o restringido en cualquiera de los niveles mencionados anteriormente. Dicho mecanismo puede utilizar **un servicio de mediación externa** en casos donde no se puede llegar a un acuerdo sobre qué medida tomar. Un consejo de apelaciones nacional sería ideal, pero un mecanismo regional o global sirve a los propósitos.

Monitoreo

Esto debe leerse junto con los párrafos 71 a 81 de la Nota de referencia

El desarrollo de una política de conflictos de intereses y su implementación es un proceso fundamental para asegurar que los conflictos de intereses se identifiquen y se manejen de forma transparente y responsable dentro de la iniciativa multiactor. Un elemento importante de este proceso es la necesidad de revisar y monitorear tanto la política como su implementación en los países miembros de SUN para comprobar que mantienen su relevancia. La Nota de referencia destaca que “el monitoreo es una parte integral de todos los aspectos de la prevención, la identificación y la resolución de conflictos de intereses”. Se recomienda a los usuarios del Juego de herramientas consultar los párrafos 71 a 81 de la Nota de referencia para obtener más información.

El monitoreo es una actividad que a menudo se identifica con las funciones de una entidad externa. Las ventajas de un monitoreo externo son que sirven como una fuente independiente para garantizar la responsabilidad y para evaluar la eficacia. El Juego de herramientas se concentra en el rol del monitoreo en el liderazgo del gobierno de su plataforma multiactor nacional; sin embargo, un grupo externo es el encargado de adaptar las herramientas, los formularios y las listas de verificación al monitoreo. En cualquier caso, el monitoreo puede abordarse desde dos perspectivas: Se puede monitorear la aplicación o implementación y la relevancia de la política o se puede monitorear el manejo de un conflicto de intereses particular. Esta sección del Juego de herramientas ofrece algunas sugerencias sobre los tipos de procedimientos que pueden realizarse para alcanzar estos objetivos.

Monitoreo de la implementación y la relevancia de una política de conflictos de intereses

El mecanismo de monitoreo de un país puede incluir la evaluación periódica para determinar hasta qué punto se sigue la política de conflictos de intereses. Para ese fin, el mecanismo de monitoreo puede incluir procedimientos, como el uso de una lista de verificación, para realizar la evaluación. La lista de verificación que sigue (tabla III) es un ejemplo de lo que puede adoptarse y adaptarse, en parte o en su totalidad, para monitorear la implementación y la relevancia de la política de conflictos de intereses.

Lista de verificación para el monitoreo de la implementación y la relevancia de la política de conflictos de intereses*		
Criterios sugeridos para el monitoreo	Sí	No
¿Han expresado los representantes de todos los niveles su compromiso con la política?		
¿La política está disponible para todos los representantes relevantes dentro de la plataforma multiactor?		
¿Todos los representantes relevantes comprometidos con las plataformas multiactor pueden acceder fácilmente a la política?		
¿La política está disponible en línea y en papel?		
¿Todos los individuos que participan o apoyan la plataforma multiactor han recibido capacitación sobre el manejo de conflictos de intereses?		
¿Saben todos los representantes dónde buscar ayuda acerca de la política?		
¿Se ha asignado algún individuo o comité específico que mantenga la política y gestione su implementación?		
¿La política se revisa periódicamente?		
¿Se realiza un monitoreo constante de nuevas leyes que puedan tener un impacto en la política?		
¿Los cambios y actualizaciones de la política y los procesos de monitoreo se registran de forma adecuada?		
¿Se les informa a todos los representantes de la plataforma multiactor acerca de los cambios en la política y el monitoreo?		
¿La consideración de conflictos de intereses es un punto permanente en la agenda para las reuniones de la plataforma multiactor?		
¿Hay ejemplos de conflictos de intereses manejados de forma efectiva disponibles para los miembros de la plataforma multiactor?		
¿Existen mecanismos para garantizar que haya un amplio conocimiento de la política de conflictos de intereses fuera de la plataforma multiactor?		
¿Hay un proceso para registrar los comentarios de los representantes acerca de la utilidad de la política y sus mecanismos de apoyo?		
¿Hay un proceso para registrar los reclamos por conflictos de intereses manejados de forma incorrecta o inefectiva que puedan estar perjudicando el trabajo de los representantes y/o los gobiernos nacionales?		
¿Existen órganos externos que monitoreen la efectividad con la que se manejan los conflictos de intereses dentro de las plataformas multiactor nacionales?		

Tabla III – Lista de verificación para el monitoreo de la implementación de la política de conflictos de intereses

*Adaptado de la Comisión de Crimen y Conducta Fraudulenta y la CICC (2004)

Tenga en cuenta que las respuestas a las preguntas en este ejemplo deben ser binarias; se debe responder simplemente con “Sí” o “No”. Si la respuesta es “No”, puede ser necesario revisar la disponibilidad, la adecuación y la efectividad de los procedimientos y prácticas actuales, y la disponibilidad, la adecuación y el acceso libre a las fuentes de información. Este proceso puede combinarse con un medio para evaluar el impacto de las políticas de conflictos de intereses en representantes individuales.

Monitoreo del manejo de la política de conflictos de intereses

El segundo enfoque al proceso de monitoreo es el manejo de un conflicto de intereses particular. Con una política de conflictos de intereses exhaustiva en práctica, los responsables del monitoreo pueden adoptar herramientas y procedimientos para revisar la variedad de circunstancias que pueden ser parte de las iniciativas de la plataforma multiactor, a una frecuencia que se considere adecuada bajo las circunstancias. Esto puede incluir la revisión y el análisis de las circunstancias que llevaron al conflicto de intereses real o potencial, junto con el método utilizado para manejar el conflicto de intereses. La siguiente lista de verificación (tabla IV) es un ejemplo de los que puede adoptarse y adaptarse, en parte o en su totalidad, para revisar y analizar las circunstancias del posible surgimiento de un conflicto de intereses así como también las estrategias para su resolución. La lista de verificación ofrece recomendaciones de herramientas potenciales, como formularios relevantes, incluidos en el apéndice (Apéndice 3), que pueden proporcionar mecanismos prácticos útiles para apoyar los diversos elementos de un proceso de monitoreo.

Lista de verificación para el monitoreo del manejo de la política de conflictos de intereses		
Capacidad de revisión y análisis	Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> ¿La organización o el individuo han podido identificar de forma efectiva su conflicto de intereses, y lo que deberían hacer para implementar las medidas necesarias adecuadas? (Ver los formularios en el Apéndice 3) 		
<ul style="list-style-type: none"> ¿El responsable de monitorear el conflicto de intereses ha podido monitorear de forma adecuada la participación del miembro multiactor en el asunto donde divulgó un conflicto de intereses? 		
<ul style="list-style-type: none"> ¿El monitoreo incluyó una revisión de sus medidas y decisiones sobre el asunto y los resultados de dichas medidas y decisiones? (Ver los formularios en el Apéndice 3) 		
<ul style="list-style-type: none"> ¿Se solicitó ayuda a un tercero objetivo para monitorear y/o reevaluar la situación? (Ver los formularios en el Apéndice 3) 		
Elección de una estrategia para resolver/manejar el conflicto de intereses		
<ul style="list-style-type: none"> ¿Las decisiones tomadas para manejar el conflicto de intereses le permitieron al miembro multiactor tomar medidas correctivas de forma justa, imparcial y objetiva? 		
<ul style="list-style-type: none"> ¿Existe algún problema continuo entre el miembro multiactor y las decisiones tomadas por el responsable de manejar el conflicto de intereses? 		
<ul style="list-style-type: none"> Si aún existen problemas, ¿se han tomado medidas para resolverlos con el miembros multiactor? 		
Implementación de una estrategia para manejar el conflicto de intereses		
<ul style="list-style-type: none"> ¿El miembro multiactor ha tomado medidas para manejar el conflicto de intereses? 		
<ul style="list-style-type: none"> ¿El miembro multiactor ha tomado medidas para manejar el conflicto de intereses de forma abierta y transparente? 		
<ul style="list-style-type: none"> ¿El responsable de manejar conflictos de intereses se ha asegurado de que las medidas tomadas para resolver el conflicto de intereses no hayan debilitado la estrategia acordada? 		
<ul style="list-style-type: none"> ¿El representante involucrado en el conflicto ha tenido algún problema para implementar las medidas acordadas identificadas en el manejo del conflicto de intereses? 		

Tabla IV– Revisión y análisis

*Adaptado de la Comisión de Crimen y Conducta Fraudulenta y la CICC (2004)

Monitoreo: visión de futuro

Finalmente, hay algunos aspectos del monitoreo que pueden implicar adaptarse a los cambios, reconocer que gran parte del debate previo incluye sugerencias para la implementación de marcos, políticas, procedimientos y herramientas que puede ser nuevas para el país miembro del Movimiento SUN. Esta sección se centra más específicamente en los aspectos continuos del monitoreo. Con un marco, procedimientos y herramientas adecuados en práctica, el proceso de monitoreo puede adaptarse a los cambios en las iniciativas y actividades del Movimiento SUN que pueden afectar a la política, y que afectan la forma en la que se identifican y se abordan los conflictos de intereses.

El individuo o equipo responsable de monitorear el cumplimiento de la política de conflictos de intereses puede facilitar dicho proceso utilizando un formulario como el que se incluye en el Apéndice 3 (formulario 3.5), titulado “Monitoreo de las adaptaciones al manejo de un conflicto de intereses”. En este formulario, se le solicita a los responsables que proporcionen detalles de los cambios que han ocurrido desde el momento en que se llega a un acuerdo sobre cómo manejar un conflicto de intereses específico y se toman medidas, si es necesario, para manejar de forma adecuada este cambio de circunstancias. Se tratan los procesos para cambiar las circunstancias, realizar cambios y mantener la transparencia.

Lista de verificación para el monitoreo: visión de futuro		
Cambiar las circunstancias	Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha cambiado alguna circunstancia dentro de la situación desde que se acordaron las medidas para resolver el conflicto de intereses? (Ver el formulario 3.5) 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El miembro multiactor lo ha informado acerca de estos cambios? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las medidas acordadas para resolver el conflicto de intereses siguen siendo adecuadas? (Ver el formulario 3.5) 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha recibido información acerca de cómo el conflicto de intereses puede influir en las acciones del miembro multiactor? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las medidas acordadas para resolver el conflicto de intereses siguen siendo relevantes para la situación modificada? 		
Realizar cambios		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El miembro multiactor necesita realizar cambios en la divulgación de conflictos de intereses que ya ha sido registrada con relación a este problema? (Ver los formularios en el Apéndice 3) 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El miembro multiactor necesita divulgar y registrar conflictos de intereses adicionales que han cambiado esta situación? (Ver los formularios en el Apéndice 3) 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las medidas acordadas para manejar el conflicto de intereses pueden ser modificadas para adaptarse a la nueva situación? (Ver los formularios en el Apéndice 3) 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede acordar con el miembro multiactor los cambios necesarios para manejar el conflicto de intereses asegurando al mismo tiempo la amplitud y la protección del objetivo general de garantizar que las mujeres y los niños estén bien alimentados durante períodos críticos de sus vidas? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se necesita consejo adicional de fuentes de apoyo externas para acordar estos cambios en el manejo adecuado de los conflictos de intereses? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los cambios en el manejo de los conflictos de intereses continúan asegurando la amplitud y la transparencia? 		
Mantener la transparencia		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han registrado de forma adecuada los detalles específicos que respaldan el proceso de revisión y que han llevado a realizar cambios en el manejo de los conflictos de intereses? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los individuos u otros representantes afectados por los cambios en el manejo de los conflictos de intereses han sido informados sobre el tema? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los cambios realizados en el manejo de los conflictos de intereses permiten que el gobierno y trabajo con las plataformas multiactor sigan considerándose positivos, justos y objetivos? 		

Tabla V – Lista de verificación para el monitoreo

*Adaptado de la Comisión de Crimen y Conducta Fraudulenta y la CICC (2004)

Monitoreo: consideraciones adicionales

Las sugerencias incluidas en la Nota de referencia y este Juego de herramientas para el desarrollo, la implementación y el manejo de un marco de políticas, procedimientos y herramientas para el monitoreo del conflicto de intereses en el Movimiento SUN son simplemente eso: sugerencias. Se sabe perfectamente que cada país es diferente, que cada plataforma multiactor del Movimiento SUN es única y que la composición de dichas plataforma varía considerablemente. Por lo tanto, la configuración real de las actividades para el monitoreo de los conflictos de intereses puede ser muy diferente de un país a otro. El Secretariado del Movimiento SUN puede considerarse un recurso para el desarrollo de la capacidad de monitorear conflictos de intereses, ya que cumple una función de revisión, ofrece sugerencias para el establecimiento y la implementación de la política y controla el asesoramiento y el arbitraje de terceros.

Es más conveniente que el monitoreo de los conflictos de intereses a través de la prevención, la identificación y el manejo sea un proceso continuo a través del cual se alienta a los gobiernos a considerar el proceso como parte de la política de conflictos de intereses general de un país.

Apéndice 1:

Modelo de política de conflictos de intereses

Este es un modelo de política escrita de conflictos de intereses. Fue adaptado de la CICC (2004).

Sección uno: Propósito

La plataforma multiactor nacional del Movimiento SUN en X (la “Plataforma”) es un grupo abierto de colaboración creado para garantizar la participación y el compromiso de los representantes relevantes con el fomento de la nutrición en [país X]. Incluye organismos gubernamentales relevantes, organismos donantes, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. Dada la estructura colaborativa de la Plataforma, los conflictos de intereses de diversos grados de importancia y de distinta naturaleza son una realidad inevitable del funcionamiento de la Plataforma. Un conflicto de intereses, en sí mismo, no es necesariamente malo o inmoral, pero quienes participan del proceso de toma de decisiones en nombre de la Plataforma deben tomar medidas adecuadas para garantizar la divulgación y el manejo adecuado de cualquier conflicto de intereses real, aparente o potencial.

Sección dos: Alcance

(a) “Individuo contemplado” se refiere al individuo que participa en las discusiones o iniciativas de la Plataforma.

(b) “Organización contemplada” se refiere a cualquier organización, corporación o gobierno representado por un funcionario, director, fideicomisario, socio o empleado de dicha organización, corporación o gobierno que participa en las discusiones o iniciativas de la Plataforma.

Sección tres: Definiciones

(c) Un conflicto de intereses individual surge cuando los intereses privados o secundarios de un Individuo contemplado comprometen, interfieren o tienen prioridad sobre el interés del esfuerzo conjunto de la Plataforma.

(d) Un conflicto de intereses organizacional o institucional surge cuando los intereses principales o secundarios de una Organización contemplada comprometen, interfieren o tienen prioridad sobre los intereses del esfuerzo conjunto de la Plataforma.

Sección cuatro: Categorías de intereses

(a) Intereses principales y secundarios:

Los intereses principales son los intereses privados o institucionales directos o indirectos de un Individuo contemplado o una Organización contemplada; los intereses secundarios están subordinados a esos intereses principales.

(b) Intereses reales, potenciales o aparentes:

Los conflictos de intereses reales surgen cuando el conflicto de intereses debilita los esfuerzos colectivos de la Plataformas y sus participantes.

Los conflictos de intereses potenciales surgen cuando el interés o los intereses no han afectado los esfuerzos colectivos de la Plataforma aún pero hay riesgo de que los debiliten en el futuro.

Los conflictos de intereses aparentes se basan en la apariencia de un conflicto de intereses real o potencial incluso cuando no se han provocado daños a los esfuerzos colectivos de la Plataforma y no hay muchas posibilidades de que esto suceda.

(c) Intereses directos e indirectos:

Un interés directo puede establecerse cuando un Individuo contemplado o una Organización contemplada se beneficia de forma directa con una decisión (inclusive con una decisión particular de redactar un contrato) o una política de la Plataforma.

Un interés indirecto puede establecerse cuando un Individuo contemplado o una Organización contemplada se beneficia de forma indirecta con dicha decisión o política por medio de conexiones familiares personales o asociaciones profesionales.

Sección cinco: Principios

Todos los miembros de la Plataforma reconocer que la posibilidad de un conflicto de intereses individual o institucional debe manejarse con el más alto nivel de integridad para evitar cualquier interpretación de que la participación de un individuo, un gobierno, una corporación o una organización con un cargo en la Plataforma le concede una ventaja a dicha entidad en las decisiones o políticas de la Plataforma.

La Plataforma apunta a alcanzar sus objetivos a través de los esfuerzos conjuntos de sus miembros y socios. Todos los miembros y socios de la Plataforma han adoptado los siguientes principios:

- Compartir y adoptar una visión y una estrategia comunes (por ejemplo, las descritas en el Plan de Acción del Movimiento SUN y los Principios de Compromiso de SUN);
- Reconocer el requisito de adherir a las obligaciones legales y regulaciones existentes, y a las obligaciones y códigos internacionales aplicables;
- Considerar la ventaja competitiva de cada socio e identificar su propia especialidad o ventaja competitiva para su participación en la Plataforma en apoyo del plan nacional de nutrición;
- Promover una estrategia coordinada y apoyar y utilizar los mecanismos de funcionamiento de la Plataforma.

Sección seis: Procedimientos para la identificación y el manejo de conflictos de intereses

a. El gobierno designará un Comité de revisión u otro órgano de supervisión adecuado para establecer e implementar los procedimientos para identificar y manejar conflictos de intereses.

b. El gobierno preparará un listado público de categorías de divulgación aplicables y revisará el listado de forma periódica.

c. Todos los Individuos contemplados y los individuos que representan a Organizaciones contempladas tienen la obligación de divulgar la existencia de cualquier conflicto de intereses real o potencial y la naturaleza de dicho conflicto en el momento en que toman conciencia de que existe tal conflicto o de que existe una posibilidad razonable de que surja un conflicto.

d. Transparencia y obligación general de divulgación: Todos los Individuos contemplados y los representantes de Organizaciones contempladas deben completar y presentar una "Declaración de intereses", en el formato correspondiente, ante un representante designado del Comité de revisión u otro órgano de supervisión designado, y actualizarla una vez al año o cuando haya un cambio material en la información.

e. El Comité de revisión u otro órgano de supervisión designado deberá desarrollar e implementar una variedad de medidas correctivas, desde la prohibición de participar en iniciativas específicas hasta la exclusión de la Plataforma, basadas en la evaluación de la severidad de cualquier conflicto de intereses que pueda comprometer, interferir o tener prioridad sobre los intereses del esfuerzo conjunto de la Plataforma. El Comité de revisión puede delegar los casos sin resolver a un servicio de mediación externo, si corresponde.

f. Todos los puntos de la agenda de las reuniones de la Plataforma se informarán por anticipado, y los Individuos contemplados y las Organizaciones contempladas tendrán la oportunidad de divulgar conflictos de intereses reales o potenciales antes de cada reunión. Cuando se determina que existe un conflicto de intereses real o potencial, el Individuo contemplado y/o la persona que representa la Organización contemplada no deberá votar u opinar sobre el tema y deberá retirarse sin realizar comentarios antes de que comience el debate o la votación, a menos que el Comité de revisión le haya concedido una exención. El Comité de revisión desarrollará reglas sobre recusación, cuando corresponda, y quién debe decidir.

g. Adquisición y contratación: Ante una adquisición o contratación por parte de Individuos contemplados u Organizaciones contempladas, aplicarán las leyes y regulaciones nacionales existentes.

h. Falta de divulgación. Si un Individuo contemplado u otro individuo tiene motivos suficientes para creer que otro Individuo contemplado u Organización contemplada no ha cumplido con su obligación de divulgar un conflicto de intereses real, aparente o potencial, ¿debe informarle al Comité de revisión acerca de esto? El Comité le dará al individuo o institución la oportunidad de explicar la presunta falta de divulgación. Las faltas de divulgación o los casos sin resolver pueden delegarse al órgano correspondiente responsable de la toma de decisiones de la Plataforma.

i. El órgano responsable de la toma de decisiones de la Plataforma puede introducir un mecanismo de reclamo para apelaciones y/o mediación externa de reclamos sin resolver.

j. Monitoreo y evaluación: El Comité de revisión monitoreará el cumplimiento y el impacto de esta política de conflictos de intereses una vez por año y presentará una evaluación ante todos los participantes de la Plataforma.

Sección siete: Consideraciones adicionales

- a. Regalos: Todos los Individuos contemplados y Organizaciones contempladas tienen prohibido aceptar o dar regalos en circunstancias en las que puede interpretarse razonablemente que el regalo fue motivado por la posición o los intereses que podrían afectar considerablemente las políticas o prácticas de la Plataforma.
- b. Protección de datos y privacidad: Cuando la participación de un Individuo contemplado o una Organización contemplada incluye el acceso a información registrada o confidencial, es posible que los participantes deban firmar un acuerdo de confidencialidad con respecto a este asunto. Además, un Individuo contemplado o una Organización contemplada pueden solicitar la exención total o parcial de la divulgación pública de intereses requerida por esta política alegando la necesidad de proteger información registrada o confidencial.

Sección ocho: Difusión y revisión

Se distribuirán copias de esta política a todos los Individuos contemplados y Organizaciones contempladas una vez por año, junto con una copia del formulario de Declaración de Intereses. Se publicarán copias de esta política y del formulario de Declaración de Intereses en el sitio web de la Plataforma.

Apéndice 2:

Modelo de formulario de declaración de divulgación de conflictos de intereses

Modelo de formulario de Declaración de Intereses

Nota: Este formulario de Declaración de Intereses forma parte de la política de conflictos de intereses nacional correspondiente a la plataforma multiactor, y ambos deben ser leídos en conjunto.

Para que su misión sea exitosa y efectiva, el trabajo de la plataforma multiactor en conjunto con el Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición, sus miembros y sus socios, debe cumplir con los estándares más altos de integridad y calidad, y demostrarlo.

Por consiguiente, se alienta a todos los miembros de la plataforma multiactor a divulgar cualquier circunstancia que pueda generar un conflicto de intereses relacionado con el tema de la actividad o la iniciativa de la que participarán. [Nota: es necesario proporcionar una lista de categorías de divulgación que sirva de orientación a la persona que completa el formulario, y la siguiente tabla debe ser consistente con la lista.]

Revele y proporcione detalles sobre cualquier conflicto de intereses real o potencial como se identifica en la lista de intereses que se elaboró a tal fin:

Persona u organización	Naturaleza del interés	Naturaleza de la relación y/o naturaleza del conflicto de intereses real o potencial
por ejemplo, Compañía ABC	por ejemplo, Financiero	Miembro del Comité
por ejemplo, Asociación KYM	por ejemplo, no financiero	Proveedor actual

Firmado _____

Título o denominación/Compañía: _____

Nombre completo: _____

Firma: _____ Fecha: _____

Apéndice 3: Formularios de resolución y monitoreo de conflictos de intereses

Formulario 3.1: Registro de conflictos de intereses

Fecha de la última actualización:

Enumere los conflictos que se hayan identificado en relación con el miembro de la plataforma multiactor. Incluya además un breve detalle sobre el conflicto (si es real o aparente) y las medidas tomadas para mitigarlo:

Miembro de la plataforma multiactor	Conflicto de intereses identificado	Conflicto real	Conflicto aparente	Medida correctiva	Duración

Formulario 3.2: Exclusión de la iniciativa de la plataforma multiactor

La exclusión incluye la prohibición de participar de cualquier proceso de revisión, evaluación y toma de decisiones relacionado con la iniciativa en cuestión. Durante las reuniones, se le pedirá al miembro multiactor que se retire de los debates relacionados con esa iniciativa.

Posición de monitoreo dentro del proyecto:

Miembro de la plataforma multiactor:

Fecha:

Enumere los fundamentos para la exclusión y los pasos que se siguieron para llegar a esta decisión.

Fundamentos para la exclusión:

Pasos para que llevaron a la decisión de excluir	
1.	
2.	
3.	
4.	

Formulario 3.3: Renuncia a la iniciativa de la plataforma multiactor

Posición de monitoreo dentro del proyecto:

Miembro de la plataforma multiactor:

Fecha:

Enumere los fundamentos para la renuncia de la iniciativa y los pasos que se siguieron para llegar a esta decisión.

Fundamentos para la renuncia

Pasos para que llevaron a la decisión de renunciar	
1.	
2.	
3.	
4.	

Formulario 3.4: Monitoreo de la revisión y el análisis del conflicto de intereses

Posición de monitoreo dentro del proyecto:

Informe sobre el miembro de la plataforma multiactor asociado al conflicto de intereses:

Fecha:

Proporcione detalles sobre el conflicto de intereses identificado y las medidas tomadas para manejar adecuadamente el problema y los resultados obtenidos.

Conflicto de intereses

Medidas tomadas para manejar el conflicto de intereses	Resultados de las medidas
1.	
2.	
3.	
4.	

Formulario 3.5: Monitoreo de las adaptaciones al manejo de un conflicto de intereses

Posición de monitoreo dentro del proyecto:

Miembro de la plataforma multiactor:

Fecha de la última actualización:

Proporcione detalles de los cambios que han ocurrido desde el momento en que se llega a un acuerdo sobre cómo manejar el conflicto de intereses y se toman medidas, si es necesario, para manejar de forma adecuada este cambio de circunstancias.

Cambios en las circunstancias/problemas del conflicto de intereses	Medidas tomadas para manejar los cambios
1.	
2.	
3.	
4.	

Otros detalles

Bibliografía

General

Ayee, Joseph. (1998) Ethics in the Public Service.

Ayee, Joseph R.A. (2014) "Informe de conclusiones obtenidas a partir del ejercicio de aprendizaje mejorado para el proceso de consulta sobre la participación en el Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición: Prevención y manejo de conflictos de intereses". Disponible en línea en: <http://gsoeneva.ch/wp-content/uploads/REPORT-ON-CONCLUSIONS-DRAWN-FROM-ENHANCED-LEARNING-EXERCISE-FOR-THE-CONSULTATION-PROCESS-ON-ENGAGING-IN-THE-SUN-MOVEMENT-FOR-SC.pdf> (citado en enero de 2015)

Balcazar, H., Northridge, M. E., Benjamin, G. C., Kapadia, F., Hann, N. E., "Resolving Conflict" (Resolución de conflictos). (2009) *American Journal of Public Health*(99), 3, 394-396. En línea. Disponible en: http://ajph.aphapublications.org.ezproxy.bu.edu/doi/abs/10.2105/AJPH.2008.156356?url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori:rid:crossref.org&rfr_dat=cr_pub%3dpubmed (citado en enero de 2015)

Buse, Kent y Harmer, Andrew M. (2007) "Seven habits of highly effective global public-private health partnerships: Practice and potential" (Siete hábitos de asociaciones de salud público-privadas globales altamente efectivas: práctica y potencial). *Social Science and Medicine* 64 259-271. En línea. Disponible en: <http://www.eslevier.com/locate.socscimed> (citado en Enero de 2015)

Comisión de Crimen y Conducta Fraudulenta y CICC (2004) *Managing Conflict of Interest in the Public Sector (Manejo del Conflicto de Intereses en el Sector Público)* En línea. disponible en: http://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.icac.nsw.gov.au%2Fdocuments%2Fdoc_download%2F3323-managing-conflicts-of-interest-in-the-public-sector-toolkit&ei=AXTKUt-6NuWd0QXDjoGYDg&usg=AFQjCNGHU4r2cWP8HWVOCWS-PfARBzkkJw&bvm=bv.58187178,d.d2k (citado en enero 2015)

Galea, G. y McKee, M (2014) "Public-private partnerships with large corporations: setting the ground rules for better health". *Health Policy* (115), 2-3, 138-140. En línea. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851014000487>. (citado en enero de 2015)

Hannum, Hurst. (2009) "Conflicting Interests, but not necessarily conflicts of interest" (Intereses conflictivos, pero no necesariamente conflictos de intereses). (2013) Centro Internacional de Políticas sobre el Alcohol (ICAP)

Comisión Independiente Contra la Corrupción (CICC) (2012) "Identifying and Managing Conflicts of Interest in the Public Sector". CICC. En línea. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.icac.nsw.gov.au%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc_download%2F3325-identifying-and-managing-conflicts-of-interest-in-the-public-sector-2012&ei=bymwVMTPCoavUaSngJAP&usg=AFQjCNEF27axhZly8uhBT7JU8PRr-mF5jjA&sig2=0t9NDvcAz7WEWT26phbQYw&bvm=bv.83339334,d.d24. (citado en enero de 2015)

Kickbusch, Ilona, y Martina Marianna Cassar Szabo (2014) "A new governance space for health". *Global health action* 7. En línea. Disponible en: <http://www.globalhealthaction.net/index.php/gha/article/view/23507>. (citado en enero de 2015)

King's College de Londres (2012) *Managing conflicts of interest (Manejo de conflictos de intereses)* En línea. Disponible en: <http://www.kcl.ac.uk/innovation/research/support/grants/Managingconflictsofinterest/Index.aspx> (citado enero de 2015)

Kraak V.I. et al. (2011) "Balancing the benefits and risks of public-private partnerships to address the global double burden of malnutrition" (Balance de beneficios y riesgos de las asociaciones público-privadas para abordar la carga doble global de la desnutrición). *Public Health Nutrition*: 15(3), 503-517. 13

Mangham, L. J., Hanson, K. (2010) "Scaling up in international health: What are the key issues?" (Fomento de la salud internacional: ¿cuáles son los temas claves?) *Health Policy and Planning*(25) 85-96. En línea. Disponible en: <http://heapol.oxfordjournals.org/content/25/2/85.full.pdf+html> (citado en enero de 2015)

Marinero Cortés José (2014) "Consultation Process on SUN Movement Engagement: Preventing and Managing Conflicts of Interest El Salvador Enhanced Learning Experience Ethics report". Disponible en línea en: <http://gsogeneva.ch/wp-content/uploads/El-Salvador-Report-Enhanced-Learning-Experience-Ethics-JUL201.pdf> (citado en enero de 2015)

Morreim, E. H. (2011) "Taking a lesson from lawyers: Defining and addressing conflict of interest" (Aprender de los abogados: cómo definir y abordar los conflictos de intereses). (2013) *American Journal of Bioethics*(11), 33-34. En línea. Disponible en: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.bu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=085d1a56-fa7d-4d5d-9656-1c63438ff701%40sessionmgr104&vid=2&hid=113>. (citado en enero de 2015)

Ofori-Mensah, Michael Dr. (2011) "Regulating Conflicts of Interest: Could do better?" (Regulación de los conflictos de intereses: ¿podría ser mejor?). *Governance Newsletter of the Institute of Economic Affairs*, vol. 17, n.º 2

Peters, Anne y Handschin, Lukas (ed). (2012) "*Conflicts of Interest in Global, Public and Corporate Governance*" (Conflictos de intereses en la gobernanza global, pública y corporativa). Cambridge University Press ISBN: 978-1-107-02932-3

Peters, Anne, Koechlin, Lucy, Förster, Till y Zinkernagel, Gretta Fenner. (2009) *Non-State Actors as Standard Setters*. Cambridge University Press ISBN 978-0-521-11490-5.

Reuters (2012) "Food, beverage industry pays for seat at healthy-policy table" (La industria de alimentos y bebidas paga para participar de la política de salud). En línea. Disponible en: <http://www.reuters.com/article/2012/10/19/us-obesity-who-industry-idUSBRE89I0K620121019> (citado en enero de 2015)

Rowe, Sylvia, y Nick Alexander (2014) "Public-Private Partnerships in Nutrition: Meeting the Public-Private Communication Challenge", *Nutrition Today* 49.2, 83-86. En línea. Disponible en: http://journals.lww.com/nutritiontodayonline/Abstract/2014/03000/Public_Private_Partnerships_in_Nutrition__Meeting.9.aspx. (citado en enero de 2015)

Ruckert, Arne y Labonté, Ronald (2014) "Public-private partnerships (ppps) in global health: the good, the bad and the ugly", *Third World Quarterly*, (35) 9, 1598-1614, DOI: 10.1080/01436597.2014.970870. Disponible en línea en: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01436597.2014.970870>. (citado en enero de 2015)

Stückelberger, Christoph. (2009) "Dialogue Ethics: Ethical Criteria and Conditions for a Successful Dialogue Between Companies and Societal Actors". *Journal of Business Ethics*: 84:329-339 DOI 10.1007/s10551-009-0201-2.

Velasquez, German. (2014) "Public-Private Partnerships in Global Health: Putting Business Before Health?", Informes de investigación n.º49. The South Centre. En línea. Disponible en: http://www.southcentre.int/wp-content/uploads/2014/02/RP49_PPPs-and-PDPs-in-Health-rev_EN.pdf (citado en enero de 2015).

Victoria, C. G., Barros, F. C., Assuncao, M. C., Restrepo-Mendez, M. C., Matijasevich, A., Martorell, R. (2012) "Scaling up maternal nutrition programs to improve birth outcomes: a review of implementation issues" (Fomento de programas de nutrición materna para mejorar los resultados de parto: revisión de los problemas de implementación). *Boletín de alimentación y nutrición* (33), 2, S6-26. Disponible en línea en: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov.ezproxy.bu.edu/pubmed/22913105>. (citado en enero de 2015)

Zachwieja, Jeffrey et al. (2013) "Public-Private Partnerships: The Evolving Role of Industry Funding and Research", *Advances in Nutrition* (4), 570-572. En línea. Disponible en: <http://advances.nutrition.org/content/4/5/570.full>. (citado en enero de 2015)

Zamitt, Ann. (2003) *Development at Risk: Rethinking UN-Business Partnerships*. South Centre y UNRISD. ISBN 92 9162 020 8.

Políticas de Organizaciones Internacionales

Convención sobre los Derechos del niño. (2013) “General comment no. 16(2013) on State obligations regarding the impact of the business sector on children’s rights” (Comentario general n.º 16 sobre obligaciones estatales con respecto al impacto del sector empresarial en los derechos del niño). N.º de ref. del documento: CRC/C/GC/16

Panel Intergubernamental del Cambio Climático (IPCC) (2014), “IPCC Conflict of Interest Policy” (Política de conflictos de intereses del IPCC). En línea. Disponible en: <http://www.ipcc.ch/pdf/ipcc-principles/ipcc-conflict-of-interest.pdf> (citado en enero de 2015)

Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) (2012) “Deepening IFAD’s engagement with the private sector” (Consolidación del compromiso del IFAD con el sector privado). Private Sector Strategy (Estrategia del sector privado). ISBN 978-92-9072-295-3

Partnership for Maternal, Newborn and Child Health (PMNCH) (2013) “Conflict of Interest and the Expanded Financing Committee” (Conflicto de intereses y el Comité de financiación ampliada). En línea. Disponible en: <http://www.who.int/pmnch/getinvolved/join/conflictinterests/en/> (citado en enero de 2015)

UNICEF, Pacto Mundial de la ONU y Save the Children (2013) “Children’s Rights and Business Principles” (Derechos del niño y principios empresariales). Internet. Disponible en: https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/CRBP/Childrens_Rights_and_Business_Principles.pdf (citado en enero de 2015)

UNICEF (2014) “Report of the Ethics Office” (Informe sobre la oficina de ética). N.º de ref. del documento: E/ICEF/2014/11

UNICEF (2012) “Report on the implementation of the strategic framework for partnerships and collaborative relationships” (Informe sobre la implementación del marco estratégico en asociaciones y relaciones de colaboración). N.º de ref. del documento: E/ICEF/2012/18

Oficina de las Naciones Unidas. (2009) “Guidelines on Cooperation between the United Nations and the Business Sector” (Líneas directrices para la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial). Disponible en línea en: <http://business.un.org/fr/assets/83f0a197-b3b8-41ba-8843-d8c5b5d59fe1.pdf> (citado en enero de 2015)

Naciones Unidas. (2011) “Guiding Principles on Business and Human Rights” (Principios de orientación sobre derechos humanos y comerciales). N.º de ref. del documento: HR/Pub/11/04

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009) “Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results” (Manual de planificación, monitoreo y evaluación para el desarrollo de resultados). Nueva York

Comité Permanente de Nutrición de las Naciones Unidas. (2011) “Nutrition and Business: How to engage?” (Nutrición y empresas: ¿cómo lograr la participación?). SCN News N.º 39. ISSN 1564-3743

El Pacto Mundial de la ONU y Transparencia Internacional. (2009) “Reporting Guidance on the 10th Principle against Corruption” (Guía de presentación de informes sobre el 10º principio contra la corrupción). Internet. Disponible en: https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf (citado en enero de 2015)

OMS (2014), “Framework of engagement with non-State actors”. Informe del Secretariado, EB126/5, 15 de diciembre de 2014. Internet. Disponible en: http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB136/B136_INF2-en.pdf (citado en enero de 2015)

OMS (2014) “Framework of engagement with non-State Actors, Information on regional committee debates”, informe del Secretariado, EB136/Inf./2, 12 de diciembre de 2014. Internet. Disponible en: *World Bank Staff Manual (2013)* “Disclosure and Resolution of Conflicts of Interest” (Divulgación y resolución de conflictos de intereses). Sección 3. Internet. Disponible en: <http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2013/8/436571374626393769/SR300-306.txt> (citado en enero de 2015)

Políticas de Iniciativas multiactor

Camaerts, Bart. (2011) “Power dynamics in multi-stakeholder policy processes and intra-civil society networking” (Dinámica del poder en procesos de la política multiactor y redes internas de la sociedad civil) John Wiley e hijos. ISBN: 9781405198714

GAVI Alliance (2012) “GAVI Alliance Conflict of Interest Policy” (Política de conflictos de intereses de GAVI Alliance) *GAVI Alliance*, Versión 2.0

GAVI Alliance (2013) “Conflict of Interest Policy” (Política de conflictos de intereses) Versión 2.0. En línea. Disponible en: <http://www.gavi.org/about/governance/corporate-policies/conflict-of-interest/> (citado en enero de 2015)

Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (2013) "Policy on Ethics and Conflict of Interest for Global Fund Institutions" (Política sobre ética y conflictos de intereses para instituciones del Fondo Mundial). Disponible en línea en: <http://www.theglobalfund.org/en/documents/governance/> (citado en enero de 2015)

Global Knowledge Partnership "Multi-stakeholder Partnerships Issue Paper" (Documento de debate de las asociaciones multiactor). (2013) ISBN: 983 2588 04 9

Malena, Carmen. (2004) "Strategic Partnership: Challenges and Best Practices in the Management and Governance of Multi-Stakeholder Partnerships Involving UN and Civil Society Actors" (Asociación estratégica: desafíos y mejores prácticas en el manejo y la gobernanza de partenariados multiactor conformados por la ONU y la sociedad civil). Nueva York

Medicines for Malaria Venture (2013) "MMV Conflict of Interest Policy" (Política de conflictos de intereses de MMV). POL-03 versión 1

Omobowale, Emanuel B. et al. (2010) "Addressing Conflicts of Interest in Public Private Partnerships" (Cómo abordar conflictos de intereses en asociaciones público-privadas). *BMC International Health and Human Rights*. En línea. Disponible en: <http://www.biomedcentral.com/1472-698X/10/19> (citado en enero de 2015)

PATH Publications (2005) "PATH's Guiding Principles for Managing Conflict of Interest" (Principios de orientación de PATH para el manejo de conflictos de intereses). Washington, EE. UU. Internet. Disponible en http://www.path.org/publications/files/ER_gp_conflict.pdf. (citado en enero de 2015)

Asociación Roll Back Malaria (2009) "Conflict of Interest Policy and Procedure" (Procedimiento y política de conflictos de intereses). Y "Declaration of Interest Form" (Formulario de declaración de intereses)

Políticas de los gobiernos

Australian Public Service Commission (Comisión del Servicio Público Australiano) (2013) "APS Values and Code of Conduct in practice: A guide to official conduct for APS employees and agency heads" (Valores y código de conducta del APS en práctica: una guía de conducta oficial para empleados del APS y presidentes de organismos). En línea. Disponible en: <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/aps-values-and-code-of-conduct-in-practice> (citado en enero de 2015)

Gobierno de Brasil. (2013) "Code of Conduct for the Senior Government Officers at the Federal Executive Branch" (Código de conducta para funcionarios gubernamentales superiores en el poder ejecutivo federal) En línea. Disponible en: <http://www.mct.gov.br/> (citado en enero de 2015)

Editorial del Gobierno de Canadá (2015) "Department of Justice Values and Ethics Code: Capítulo II: Conflict of Interest and Post-Employment" (Departamento de justicia, valores y códigos de ética: conflicto de intereses y posempleo). *Departamento de Justicia, Gobierno de Canadá*. En línea. Disponible en: <http://www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/cp-pm/vec-cve/c2.html>. (citado en enero de 2015)

Editorial del Gobierno de Canadá (2014) "Public Works and Government Services Canada Code of Conduct" (Código de conducta de Obras Públicas y Servicios Estatales de Canadá). *Obras Públicas y Servicios Estatales de Canadá*. En línea. Disponible en: <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/apropos-about/code-cond-eng.html>. (citado en enero de 2015)

Editorial del Gobierno de Canadá (2003) "Values and Ethics Codes for the Public Service" (Valores y códigos de ética para el Servicio Público). N.º de catálogo: BT22-89/2003. ISBN 0-660-62352-8

Oficina del Consejo Privado de Canadá. (2011) "Accountable Government: A guide for Ministries and Ministers of State" (Gobierno responsable: una guía para ministerios y ministro de estado). ISBN : 978-1-100-18756-3. ISSN 1717-7596

Centro Europeo para la Prevención y Control de Enfermedades (ECDC)(2005). "Guidance Document on Conflict of Interest" (Documento de orientación sobre conflictos de intereses) Documento n.º: MB3/9

Gobierno de Grecia (2000) "Code of Civil Servants" (Código para empleados públicos). Atenas. EDICIÓN N.º A/19/09.02.1999

Irish Charities Tax Research Ltd. (2008) "Statement of Guiding Principles for Fundraising" (Declaración de principios de orientación para la recaudación de fondos). Dublín

Gobierno de Corea. (2013) "Code of Conduct for maintaining, etc. the integrity of Public Officials." "Decreto presidencial n.º 17906

Institutos Superiores de Salud. (2013) "Managing Conflicts of Interest" (Manejo de los conflictos de intereses). Disponible en línea en: <http://ethics.od.nih.gov/topics/conflicts.htm> (citado en enero de 2015)

Archivos nacionales del Reino Unido. (2011) "A guide to conflicts of interest for charity trustees" (Una guía sobre conflictos de intereses para fideicomisarios de caridad). Versión 02/11 en línea. Disponible en: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.charitycommission.gov.uk/charity_requirements_guidance/charity_governance/good_governance/conflicts.aspx (citado en junio de 2013)

Gobierno de Nueva Zelanda (2007) "Code of Conduct for the State Services: Standards of Integrity and Conduct" (Código de conducta para el servicio público: normas de integridad y conducta). *Comisión Estatal de Servicios*. ISBN: 978-0-478-30309-4

OCDE, Códigos de ética y códigos de conducta en países de la OCDE. En línea. Disponible en: <http://www.oecd.org/fr/gov/ethique/ethicscodesandcodesofconductinoecdcountries.htm> (citado en enero de 2015).

Gobierno de Polonia (2002) "Civil Service Code of Ethics" (Código de ética para la administración pública).

Gobierno de España. (2005) "Code of Good Governance" (Código de buena gobernanza). ORDEN MINISTERIAL APU/516/2005.

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (2012) "Standards of Conduct and Conflicts of Interest Provisions" (Estándares de conducta y disposiciones sobre conflictos de intereses). Nombre del archivo: 437sae_060712

Estados Unidos de América. (2002) "Standards of Ethical Conduct for Employees of the Executive Branch" (Estándares de conducta ética para empleados del poder ejecutivo). Codificado en 5 C.F.R. Parte 2635 (Edición 1/1/02), enmendado en 67 FR 61761-61762

Agencia de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos (USFDA) (2012) "Conflict of Interest" (Conflicto de intereses). En línea. Disponible en: http://www.fda.gov/aboutfda/workingatfda/fellowshipinternshipgraduatefacultyprograms/medicaldevicefellowship_programcdrh/ucm108129.htm (citado en enero de 2015)

Políticas de la sociedad civil

Acción contra el Hambre (2014) "Charter of Principles" (Acta de principios). En línea. Disponible en: <http://www.actionagainsthunger.org.uk/about-us/our-values-and-principles/charter-of-principles/> (citado en enero de 2015)

Alianza Contra el Hambre y la Malnutrición. (2011) "Organizing for Action: A guide for establishing and developing National Alliances Against Hunger and Malnutrition" (Organización para la acción: una guía para establecer y desarrollar Alianzas Contra el Hambre y la Malnutrición nacionales).

Sociedad Americana de Nutrición Parenteral y Enteral. (2014) "Conflicts of Interest Policy and Disclosure Statement" (Política de conflictos de intereses y declaración de divulgación). En línea. Disponible en: <http://www.nutritioncare.org> (citado en enero de 2015)

Comité de Fomento Rural de Bangladesh. (2014) "Governance and Good Practices: BRAC Finance and Audit Committee" (Gobernanza y buenas prácticas: comité de auditoría y finanzas del BRAC). En línea. Disponible en: <http://www.brac.net/content/governance-good-practices-brac-finance-and-audit-committee#.UtUbivRDvnQ> (citado en enero de 2015)

CARE Internacional. (2011) "Employee Handbook" (Manual del empleado). En línea. Disponible en: http://careweb.care.org/help/ehandbook/CARE_Employee_Handbook_-_SOURCE_DOCUMENT_1.htm. (citado en enero de 2015)

Coalición Col "Conflict of Interest Coalition Statement" (Declaración de la Coalición Internacional Contra el Conflicto de Interés) Disponible en línea en: <http://coicoalition.blogspot.ch/> (citado enero de 2015).

Concern Worldwide. (2007) "Policy on Concern's Relationship with other Institutions (Partnership Policy)" (Política sobre las relaciones de Concern con otras instituciones - política de asociaciones). En línea. Disponible en: https://www.concern.net/sites/default/files/resource/2010/12/5000-policy_on_concerns_relationships_with_other_organisations_-_partnership_policy.pdf (citado en enero de 2015)

Helén Keller International. (2012) "HKI Conflict of Interest Policy: From the Finance Manual" (Política de conflicto de intereses de HKI: del manual de finanzas). En línea. Disponible en: http://www.hki.org/file/resource/Board_of_Trustees_Site/Trustee_Information/Key_Board_Policies/Conflict_of_Interest_Policy_revised_November_30_2012.pdf (citado en enero de 2015).

The Hunger Project. (2010) "The Hunger Project Conflict of Interest Policy" (Política de conflicto de intereses de The Hunger Project). En línea. Disponible en : http://www.thp.org/files/Conflict%20of%20Interest%20Policy%20-%20FINAL_0.pdf (citado en enero de 2015)

Asociación Internacional para la Responsabilidad en el Ámbito Humanitario. (2003) "HAP Conflict of Interest Policy" (Política de conflictos de intereses de HAP). En línea. Disponible en: <http://www.hapinternational.org/pool/files/HAP%20International%20Conflicts%20of%20Interest%20Policy-%202013.pdf> (citado en enero de 2015)

ICSA International. (2013) "ICSA Guidance Note – Model Conflict of Interest Policy" (Nota de orientación de ICSA - Modelo de política de conflicto de intereses) Número de referencia: 070610

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2015) "Code of Conduct" (Código de conducta). En línea. Disponible en: <http://www.ifrc.org/en/publications-and-reports/code-of-conduct/> (citado en junio de 2014)

Carta de Responsabilidades de las ONGI (2014) "Good Governance" (Buena Gobernanza). En línea. Disponible en: <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/home/the-charter-principles/good-governance/> (citado en enero de 2015)

Asociación Internacional de Pediatría. (2005) "Guidelines for Relationship with Industry" (Líneas directrices para la relación con la industria). En línea. Disponible en: http://www.bebe.bg/Information%20in%20English/ipa_guidelines.htm (citado en enero de 2015)

Unión Internacional de Ciencias de la Nutrición (IUNS) (2013) "Statutes and Rules of Procedure" (Estatutos y reglamentos de procedimiento). En línea. Disponible en: <http://www.iuns.org/about-iuns/policy/statutes-and-rules-of-procedure> (citado en enero de 2015)

Kean, Yeoung Joo. (2014) *Breaking the Rules: Stretching the Rules 2014, IBFAN*. Internet. Disponible en: http://www.ibfan-icdc.org/files/1__Preliminary_pages_5-2-2014.pdf (citado en enero de 2015).

Medecins Sans Frontiers (2012) "MSF Charter and Principles" (Carta y principios de MSF). En línea. Disponible en: <http://www.msf.org/msf-charter-and-principles> (citado en enero de 2015)

NHS Commissioning Board (2013) "Managing conflicts of interests: Guidance for clinical commissioning groups (Resolución de conflictos de intereses: orientación para los grupos de comisión clínica). *Servicio Nacional de Salud del Reino Unido*. En línea. Disponible en: www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2013/03/manage-con-int.pdf (citado en enero de 2015)

Oxfam International (2011) "Code of Conduct" (Código de conducta). Documento n.º AMS1880173

Conducta Responsable en la Investigación (2012) "RCR Conflicts of Interest" (Conflictos de intereses de RCR). En línea. Disponible en: http://ccnmtl.columbia.edu/projects/rcr/rcr_conflicts/foundation/ (citado en enero de 2015)

Richter, Judith. (2012) "WHO Reform and Public Interest Safeguards: An Historical Perspective". *Social Medicine* 143, volumen 6, número 3, marzo de 2012. Internet. Disponible en www.socialmedicine.info. Y en http://www.ibfan.org/art/Richter-WHO_reform-article_2012_FIN.pdf. (citado en enero de 2015).

Richter, Judith. (desconocido) *Conflicts of Interest and Policy Implementation: Reflections from the fields of health and infant feeding*. Internet. Disponible en: <http://www.ibfan.org/art/538-1.pdf>. (citado en enero de 2015)

Save the Children (2006) "Code of Ethics and Business Conduct" (Código de ética y conducta empresarial). Política n.º: 3.1

Sight and Life (2005) "Code of Practices for Food Premix Operations" (Código de prácticas para la fabricación de premezclas alimenticias). Washington. Documento n.º: FCH/NU/66-16/04. ISBN 9275125899

"The Sphere Handbook" (Manual esfera) (2011) Disponible en línea. Disponible en: <http://www.sphereproject.org/resources/download-publications/?search=1&keywords=&language=English&category=22> (citado en enero de 2015).

World Vision International. (2013) "Accountability" (Responsabilidad)

Políticas de las empresas

Accenture (2014) "Code of Business Ethics: Our Core Values" (Código de ética empresarial: nuestros valores principales).

Ajinomoto. (2012) "Corporate Philosophy/Vision" (Filosofía/Visión corporativa). En línea. Disponible en: <http://www.ajinomoto.com/en/aboutus/vision/>
(citado en enero de 2015)

Barilla Holding SpA. (2004) "Ethics and Business" (Ética y negocios) Disponible en línea. Disponible en: <http://www.barillagroup.com/corporate/en/home/chisiamo/Barilla-Group/Barilla-corporate-governance.html>
(citado en enero de 2015)

Cargill Incorporated (2012) "Ethics and Compliance" (Ética y cumplimiento). En línea. Disponible en: <http://www.cargill.com/company/ethics-compliance/index.jsp>
(citado en enero de 2015)

Carrefour S.A. (2013) "Conditions governing the preparation and organisation of the Board's work and internal-control and risk-management procedures" (Condiciones que regulan la preparación y organización del trabajo del consejo y los procedimientos de control interno y gestión de riesgo). En línea. Disponible en: <http://www.carrefour.com/sites/default/files/Report%20by%20the%20Chairman%20of%20the%20Board%20of%20Directors%20on%20internal%20control%20and%20risk%20management%20procedures.pdf>
(citado en enero de 2015)

Cargill Incorporated (2012) "Our Guiding Principles: Cargill's code of Conduct" (Nuestros principios de orientación: código de conducta de Cargill). Documento n.º: CCA-103A-ENG

DSM. (2013) "Code of Conduct" (Código de conducta empresarial). En línea. Disponible en: <http://www.dsm.com/corporate/about/corporate-governance/code-of-business-conduct.html>
(citado en enero de 2015)

DuPont "DuPont Code of Conduct" (Código de conducta de DuPont). (2013) En línea. Disponible en: http://www2.dupont.com/Social_Commitment/en_US/conductguide/
(citado en enero de 2015)

GAIN Health (2013) "Code of Conduct" (Código de conducta). En línea. Disponible en: http://www.gainhealth.org/wp-content/uploads/2014/10/GAIN_code_of_conduct.pdf
(citado en enero de 2015)

Foro Internacional de Líderes Empresarios (IBLF) (2012). "To achieve inclusive business, companies must ramp up their understanding and capacity for partnering with other societal sectors" (Para lograr negocios inclusivos, las compañías deben ampliar su conocimiento y su capacidad para asociarse con otros sectores de la sociedad) Disponible en línea. Disponible en: <http://blog.iblf.org/2012/06/21/partnering-with-other-societal-sectors/>
(citado en enero de 2015)

Cámara de Comercio Internacional (adhesión de la Alianza Internacional de Alimentos y Bebidas). (2011) "Building Consumer Trust through Best Practices Marketing" (Promoción de la confianza del consumidor mediante las mejores prácticas de comercialización). Documento N.º 240-46/660. Internet. Disponible en: <file:///C:/Users/Ralph/Downloads/ICC-Consolidated-Code-of-Advertising-and-Marketing-2011-English.pdf>
(citado en enero de 2015)

Mars (2014) "The Five Principles of Mars" (Los cinco principios de Mars). En línea. Disponible en: <http://www.mars.com/global/about-mars/the-five-principles-of-mars.aspx>
(citado en enero de 2015)

Nelson, Jane. "Business as a partner in overcoming malnutrition: an agenda for action" (Las empresas como socios para superar la desnutrición: una agenda para la acción). (2013) Serie de diálogos y documentos en apoyo a la Iniciativa Global Clinton. En línea. Disponible en: http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_14_NUTRITION%20FINAL.pdf
(citado en julio de 2013)

Nestlé S.A. (2008) "Código de conducta empresarial".

Nutriset (2013) "Plumpyfields Network Charter" (Acta de fundación de la red Plumpyfields). En línea. Disponible en: <http://www.nutriset.fr/en/plumpyfield/plumpyfield-charter.html>
(citado en enero de 2015)

Rabobank Group (2007) "Rabobank Code of Conduct" (Código de conducta de Rabobank). En línea. Disponible en: https://www.rabobank.com/en/images/Code_of_Conduct_Rabobank_Group_tcm43-37320.pdf
(citado en enero de 2015)

Syngenta International AG (2009) “The Syngenta Code of Conduct” (Código de conducta de Syngenta). En línea. Disponible en: <http://www.syngenta.com/global/corporate/SiteCollectionDocuments/pdf/publications/syngenta-code-of-conduct-english.pdf> (citado en enero de 2015)

Foro Económico Mundial (2013) “Multi-stakeholder Collaboration for Healthy Living: Toolkit for Joint Action” (Colaboración multiactor para una vida saludable: juego de herramientas para la acción conjunta). REF110113

Formularios de divulgación

Consejo Nacional de Salud e Investigación Médica del Gobierno de Australia. (2013) “NHMRC Form for Disclosure of Interests (Guideline Development)” (Formulario del NHMRC para la divulgación de intereses - desarrollo de líneas directrices). En línea. Disponible en: <http://www.nhmrc.gov.au/guidelines-and-publications/information-guideline-developers/guideline-development-and-conflicts>. (citado en enero de 2015)

Consejo de Servicios Sociales de Nueva Gales del Sur. (2013) “Declaration of interest template: Appendix 2, NCOSS MSU Information sheet 14” (Modelo de declaración de intereses: apéndice 2, NCOSS MSU Hoja de información 14). En línea. Disponible en: www.ncoss.org.au/msu (citado en enero de 2015)

Deutsche Forschungsgemeinschaft. (2010) “Guidelines for Avoiding Conflicts of Interest” (Líneas directrices para evitar conflictos de intereses). En línea. Disponible en: http://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CDkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.dfg.de%2Fformulare%2F10_201e%2F10_201e.pdf&ei=F6jXUqWTNJDY0QW384CAAQ&usg=AFQjCNHag3V7sRWiAxr483a27y 1QxMIQcA (citado en enero de 2015)

El Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria (2013) “Declaration of Interest Form” (Formulario de declaración de intereses). En línea. Disponible en: <http://www.theglobalfund.org/en/documents/governance/> (citado en enero de 2015)

Comité Internacional de Editores de Revistas Médicas. (2013) “ICMJE Form for Disclosure of Potential Conflicts of Interest Available” (Formulario del ICMJE para la divulgación de conflictos de intereses potenciales disponible). En línea. Disponible en: <http://www.icmje.org> (citado en enero de 2015)

Comisión Independiente Contra la Corrupción (CICC) y Comisión de Crimen y Conducta Fraudulenta (2004) “Managing Conflicts of Interest in the Public Sector Toolkit” (Juego de herramientas para la resolución de conflictos de intereses en el sector público). Queensland. ISBN: 1 920726/44

OCDE (2005) “Managing Conflicts of Interest in the Public Sector. A Toolkit” (Resolución de conflictos de intereses en el sector público. Un juego de herramientas). OCDE Publishing, Francia. ISBN: 92-64-01822-0

OECD Observer (2005) “OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service” (Líneas directrices de la OCDE para el manejo de los conflictos de intereses en el servicio público) Informe de la política, edición de septiembre.

Específico de nutrición

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2005) “Voluntary guidelines to support the progressive realization of the right to adequate food in the context of national food security” (Líneas directrices voluntarias para el apoyo a la comprensión progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria nacional). Roma.

National Academies Press (2007) “Progress in Preventing Childhood Obesity: How Do We Measure Up?” (Progreso de la prevención de la obesidad infantil: ¿cómo lo medimos?) Disponible en línea en: http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=11722&page=19 (citado en julio de 2013)

Organización Mundial de la Salud. (2012) “Population based approaches to preventing childhood obesity” (Enfoques basados en la población para prevenir la obesidad infantil) ISBN 978 92 4 150478 2

Centro Rudd para Políticas Alimentarias y Obesidad. (2013) “Funding Guidelines” (Líneas directrices de financiación). Disponible en línea en: http://www.yaleruddcenter.org/who_we_are.aspx?id=43 (citado en julio de 2013)



www.gsogeneva.ch

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



INVOLUCRAR • INSPIRAR • INVERTIR



www.gsogeneva.ch

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



INVOLUCRAR • INSPIRAR • INVERTIR