

Del conocimiento a la acción para el desarrollo sustentable en Latinoamérica: aprender de la obesidad, el cambio climático y el envejecimiento de la población

INSTITUTE FOR
QUALITY OF LIFE

sodexo*

Con el objetivo de ser un “think-tank” interno, el Instituto para la Calidad de Vida de Sodexo está inspirado en la misión del grupo: mejorar la calidad de vida de los individuos, influyendo en su motivación e impulsando los resultados de las organizaciones. Su función es desarrollar una estrategia para ayudar a Sodexo a comprender cuáles son los pilares de la Calidad de Vida.

Este informe está inspirado en la mesa redonda “Diálogo” del Instituto para la Calidad de Vida de Sodexo que se realizó en São Paulo, Brasil, el 29 noviembre de 2017 y con la participación de:

James Allen, Director Ejecutivo, O Lab (co-facilitador)

Dra. Marle Alvarenga, Profesora en el Departamento de Nutrición de la Escuela de Salud Pública, Universidad de São Paulo

* Dr. Rafael Álvarez Cordero, Cirujano de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM y Representante del Consejo de Bienestar Laboral de México

Rodolfo Araújo, Director de Comunicaciones, Todos Pela Educação, Brasil

Beatriz del Valle Cárdenas, Asesora Técnica de Programas Operativos Anuales, Áreas Naturales Protegidas, Fondo del Golfo de México A.C.

Daphné Carthy, Investigadora, Instituto Sodexo para la Calidad de Vida

Willian Tadeu Gil, Asesor Jurídico y Director de Asuntos Institucionales, Servicios de Beneficios y Recompensas de Sodexo, Brasil (co-facilitador)

* Thomas Jelley, Vicepresidente, Instituto Sodexo para la Calidad de Vida

Dr. Helio Mattar, Presidente, Instituto Akatu para el Consumo Consciente, Brasil

Henrique Noya, Director Ejecutivo, Instituto de Longevidad Mongeral Aegon, Brasil

Dra. Sylvia Santander Rigollet, Profesora en la Facultad de Medicina, Universidad San Sebastián, Chile

* Dr. Alfonso Valenzuela Bonomo, Profesor del Instituto de Nutrición y Tecnología de Alimentos (INTA), Universidad de Chile

* Dr. Fernando Vio del Río, Profesor del Instituto de Nutrición y Tecnología de Alimentos (INTA), Universidad de Chile

* Indica participantes que también estuvieron en la mesa redonda Diálogo celebrada cerca de Santiago de Chile en noviembre de 2016, para comprender mejor los costos sociales y económicos de la obesidad en Latinoamérica

Las tendencias de obesidad en Latinoamérica continúan justificando la etiqueta de “epidemia”

Introducción

En noviembre de 2016, el Instituto para la Calidad de Vida de Sodexo convocó a expertos de México, Brasil y Chile a un Diálogo celebrado cerca de Santiago de Chile para comprender mejor los costos sociales y económicos de la obesidad en Latinoamérica. El **informe** resultante se basó en las respuestas de los participantes expertos a las preguntas:

- ¿Qué es “obesidad”?
- ¿Cuáles son los costos sociales y económicos de la obesidad y dónde son visibles?
- ¿Qué significa “obesidad” en Latinoamérica?
- ¿Cuál es la diferencia entre obesidad adulta y obesidad infantil?
- ¿Cuáles son las responsabilidades y los éxitos de los sectores público, privado y de las ONG?
- ¿Cuáles son los riesgos y oportunidades más importantes?

El informe concluyó que las tendencias de obesidad en Latinoamérica continúan justificando la etiqueta de “epidemia” y los obstáculos para abordarla se pueden resumir en:

1. Falta de percepción y conciencia sobre el sobrepeso y la obesidad (aunque algunos consideran a Brasil como excepción).
2. Acceso generalizado a alimentos y bebidas altamente procesados combinados con marketing orientado.
3. Acceso inadecuado a alimentos y bebidas nutritivas entre la población de menor educación y de ingresos más bajos.
4. Gobernanza inadecuada y falta de colaboración intersectorial.
5. Crecientes riesgos en relación a la transparencia e integridad percibida de las partes interesadas.

A nivel de abstracción alto, los obstáculos establecidos anteriormente no son específicos de la obesidad. Se comparten con otros desafíos de desarrollo sustentable como el cambio climático y el envejecimiento de la población, todos los cuales:

- Requieren la combinación de planificación a largo plazo y acción inmediata.
- Presentan riesgos a nivel de población y requieren el compromiso a nivel individual, comunitario y de la población.
- Son altamente políticos e incluyen importantes compensaciones de asignación de recursos, si bien ninguno de ellos significa voto mayoritario.
- Implican gran cantidad de datos y evidencia empírica, pero enfrentan gran dificultad en dar forma a un discurso narrativo que sea capaz de servirles adecuadamente.

En sus conversaciones, los expertos reunidos en noviembre de 2016 comenzaron a considerar si una de las mejores formas de abordar la obesidad en Latinoamérica sería mirar más allá de ella, a otros desafíos de desarrollo sustentable (en particular al cambio climático y el envejecimiento de la población), trabajar entre sectores, sacar provecho de iniciativas exitosas y lograr el apoyo popular necesario para inspirar nuevas formas de gobernanza que se sientan capacitadas para abordar estos desafíos urgentes a la calidad de vida del siglo XXI.

Teniendo esto en cuenta, los participantes expertos reunidos en el Diálogo de noviembre de 2017 en São Paulo en que se basa este informe, consideraron las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los prerrequisitos para una intervención de cambio de comportamiento exitosa?
- Basándose en ejemplos, ¿cuáles son las claves para que las campañas de comunicación exitosas respalden el cambio de comportamiento?
- ¿Cuáles son los factores que pueden inspirar y capacitar a los encargados de formular políticas públicas a ser audaces a la hora de impulsar el cambio de comportamiento?
- ¿Qué es la gobernanza y es esta importante?
- ¿Qué lecciones se pueden sacar de diferentes sectores (nutrición/obesidad, poblaciones, cambio climático) en relación a una gobernanza inteligente?
- ¿Son relevantes estas lecciones a nivel local, nacional y regional?

Una de las mejores formas de abordar la obesidad en Latinoamérica puede ser mirar más allá de ella, a otros desafíos de desarrollo sustentable, trabajar entre sectores, sacar provecho de iniciativas exitosas y lograr el apoyo popular necesario para inspirar nuevas formas de gobernanza

Un plan para su uso por parte de organizaciones de toda Latinoamérica que abordan desafíos de desarrollo sustentable

El propósito de este informe es establecer las respuestas a estas preguntas en forma de un plan para su uso por parte de organizaciones de toda Latinoamérica (y más allá) que abordan la obesidad, el cambio climático, el envejecimiento de la población y desafíos similares de desarrollo sustentable. Para ilustrar la naturaleza apremiante de estos desafíos en la región:

- Se estima que el 58% de los adultos en Latinoamérica y el Caribe tienen sobrepeso¹ (en comparación con un promedio mundial de 34%²) y el 23% son obesos³.
- En Latinoamérica y el Caribe, se espera que la proporción de la población mayor de 60 años aumente en más de una cuarta parte desde menos del 12% en 2015 al 16% en 2030 y sobre el 25% para 2050⁴.
- En caso de un calentamiento de 2°C sin adaptación al cambio climático, las cosechas de soya en Brasil podrían disminuir en un 30-70% y las cosechas de trigo en un 50%⁵.

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y Organización Panamericana de Salud, *Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en Latinoamérica y el Caribe*, Santiago de Chile, pág. 97, disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i6747s.pdf> (consultado el 1 de febrero de 2018).

² G Stevens et al., "Tendencias nacionales, regionales y mundiales en prevalencias de sobrepeso y obesidad en adultos"; *Population Health Metrics*, 10:22 p.4 de 16 disponible en: <http://pophealthmetrics.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-7954-10-22> (consultado el 1 de febrero de 2018)..

³ *Ibidem*. 1 arriba

⁴ Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, División de Población, *Hitos del envejecimiento de la población mundial*, 2017, disponible en: <https://www.un.org/development/desa/ageing/wp-content/uploads/sites/24/2017/05/WPA-2017-Launch-to-the-IDOP-5-October-2017.pdf> (consultado el 1 de febrero de 2018).

⁵ Grupo del Banco Mundial, *Baje la calefacción: Enfrentando la nueva normalidad climática*, 2014, disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/645381468230663987/pdf/927040v30WP0Bo0010English05th0proof.pdf> (consultado el 1 de febrero de 2018).

¿Cuáles son los prerequisites para una intervención de cambio de comportamiento exitosa?

A medida que la investigación sobre los desafíos del desarrollo sustentable continúa madurando, el cambio de comportamiento se está convirtiendo en un área cada vez más importante de investigación y acción. Afortunadamente, ya existe una base amplia para aprovechar, ya que las teorías y modelos del comportamiento humano se pueden encontrar en todas las disciplinas de las ciencias sociales, especialmente en la psicología social y la sociología. En estas disciplinas, la mayor cantidad de estudios en los que se conceptualiza y define el comportamiento se enfoca directamente en el individuo como el centro de comportamiento. Otras teorías del comportamiento se alejan del individuo para enfocarse ya sea en el comportamiento mismo o en las relaciones entre el comportamiento, los individuos y los entornos sociales y físicos en los que se ubican⁶. En muchos sentidos, el análisis del comportamiento es profundamente político⁷ y la investigación a menudo refleja las estructuras y complejidades del comportamiento que busca investigar⁸.

En general se acepta que el comportamiento se relaciona con dos elementos: cognición y sentimientos. Para aumentar la propensión de los individuos al cambio, necesitamos desarrollar una mejor comprensión compartida de las neurociencias, los mecanismos y aspectos prácticos detrás del cambio de comportamiento. De hecho, en el pasado la mayoría de las campañas en torno a la obesidad han involucrado a expertos en ciencias de la salud que han tratado la enfermedad sin tener en cuenta el papel de las ciencias del comportamiento. Una mejor comprensión de las motivaciones extrínsecas⁹ e intrínsecas¹⁰ de las personas, en particular los factores

Para aumentar la propensión de los individuos al cambio, necesitamos desarrollar una mejor comprensión compartida de las neurociencias, los mecanismos y aspectos prácticos detrás del cambio de comportamiento

⁶ J Morris, et al., 'Silvicultura, comportamientos sustentables y cambio de comportamiento: Intervenciones', *Forest Research*, 2012, disponible en: [https://www.forestry.gov.uk/pdf/behaviour_review_interventions.pdf/\\$FILE/behaviour_review_interventions.pdf](https://www.forestry.gov.uk/pdf/behaviour_review_interventions.pdf/$FILE/behaviour_review_interventions.pdf) (consultado el 1 de febrero de 2018).

⁷ T Goodwin, 'Porqué deberíamos rechazar 'empuje'', *Politics*, 32, 85-92, 2012.

⁸ E Shove, "Más allá del ABC: política de cambio climático y teorías del cambio social", *Environment & Planning A* 42, 1273-1285, 2010..

⁹ La motivación extrínseca se refiere a tomar alguna acción para obtener una recompensa o resultado.

¹⁰ La motivación intrínseca ocurre cuando actuamos sin recompensas externas obvias. Simplemente disfrutamos de una actividad o la vemos como una oportunidad para explorar, aprender y actualizar nuestro potencial.

Para que el comportamiento cambie, las personas deben sentirse personalmente vulnerables a una amenaza para la salud, ver las posibles consecuencias como graves y ver que tomar medidas probablemente evite o reduzca el riesgo a un costo aceptable

desencadenantes de esta última, que es más eficaz para inducir un cambio en el comportamiento, ayudaría a formar campañas de comunicación eficaces sobre la obesidad, el cambio climático y el envejecimiento de la población. La siguiente cita de Nisbet y Gick (2008, p.297) ilustra la complejidad y el número de factores involucrados en el cambio de comportamiento:

“... para que el comportamiento cambie, las personas deben sentirse personalmente vulnerables a una amenaza para la salud, ver las posibles consecuencias como graves y ver que tomar medidas probablemente evite o reduzca el riesgo a un costo aceptable con pocos obstáculos. Además, una persona debe sentirse competente (tener autoeficacia) para ejecutar y mantener el nuevo comportamiento. Se requiere algún desencadenante, ya sea interno... o externo... para garantizar el comportamiento real.”¹¹”

Aunque la obesidad, el cambio climático y el envejecimiento de la población comparten características similares, pueden requerir diferentes tipos de cambio de comportamiento. Por ejemplo, una persona que elige comprar un automóvil híbrido o eléctrico para reducir las emisiones atmosféricas en la fase de uso sólo necesita tomar esa decisión de compra una vez. En este caso, el comportamiento de conducción del individuo no necesita cambiar diariamente (si bien ayudar a combatir el cambio climático, incluso a nivel del individuo, también puede implicar una serie de cambios en múltiples aspectos de la vida cotidiana, desde el transporte hasta la dieta, del ocio hasta el aseo). En relación al envejecimiento de la población, cambiar la forma en que pensamos y tratamos a las personas mayores requiere una fuerte campaña educativa, una suerte de “recableado” de nuestros cerebros para advertir los procesos mentales que sustentan el comportamiento. Abordar la obesidad a través del cambio de comportamiento requiere un tipo diferente de esfuerzo sostenido: evitar el consumo excesivo de alimentos grasos y azucarados y realizar más actividad física a diario. Para esto, el individuo necesita mucho más que información. También necesita acceso a alimentos más saludables a bajo costo (si es preciso subvencionados) e intervención positiva para ayudarle a reducir el consumo de productos grasos y azucarados (incluyendo impuestos, comercialización y la regulación publicitaria). Para aumentar la actividad física, el individuo necesita acceso gratuito a lugares limpios y seguros, como calzadas y parques.

¹¹ EKL Nisbet y ML Gick, '¿Puede la psicología de la salud ayudar al planeta? Aplicando la teoría y los modelos de conductas de salud a las acciones ambientales', *Canadian Psychology*, 49, 296-303, 2008.

Es importante comprender la naturaleza del desafío en cuestión y los tipos de cambio de comportamiento necesarios para diseñar una intervención efectiva. Al mismo tiempo, es difícil ver cómo el individuo puede ser responsable de cambiar su comportamiento a menos que existan las condiciones habilitantes¹².

A medida que exploramos la necesidad de cambiar los diferentes tipos de comportamiento para abordar cuestiones apremiantes de la sociedad contemporánea, ayuda a entender que nuestras ideas o mentalidad tienen una tendencia natural a desarrollarse dentro de un sistema relativamente limitado. Como describió Ralph Waldo Emerson¹³:

“Cada nación y cada hombre instantáneamente se rodea de un aparato material que corresponde exactamente a su estado de pensamiento. Observe cómo cada verdad y cada error, cada pensamiento de la mente de un hombre, se viste de sociedades, casas, ciudades, idiomas, ceremonias, periódicos... Se entiende, por supuesto, que la menor ampliación de ideas causaría los cambios más notables de cosas externas¹⁴.”

Hoy en día, nuestro estado de pensamiento y aparato material están condicionados por el marketing y la publicidad a una “mentalidad de consumidor”, una forma de pensar que dice que el rol de los individuos es consumir y la única acción disponible para nosotros es elegir entre los productos y servicios que ofrece el mercado. Llevado al extremo, esto puede dañar profundamente nuestra capacidad innata como criaturas sociales de trabajar juntos y ayudarnos unos a otros. A pesar de un maravilloso progreso humano, todavía necesitamos nutrir un sistema que fomente nuestra motivación a participar en nuestra comunidad local, que asegure que nuestra preocupación por los demás y el medio ambiente se desarrolle en acciones concretas de cuidado. Esto requiere

Necesitamos nutrir un sistema que fomente nuestra motivación a participar en nuestra comunidad local, que asegure que nuestra preocupación por los demás y el medio ambiente se desarrolle en acciones concretas de cuidado

¹² R Puhl y C Heuer, “Estigma de la obesidad: consideraciones importantes para la salud pública”, *American Journal of Public Health*, junio 100 (6), 1019-1028, 2010.

¹³ Ralph Waldo Emerson fue un ensayista, conferenciante y poeta estadounidense que dirigió el movimiento trascendentalista de mediados del siglo XIX. Fue visto como un campeón del individualismo y un crítico profético de las presiones opuestas de la sociedad.

¹⁴ RW Emerson (1803-1882). *Obras Completas*. 1904. Vol. XI. Miscelánea

Podemos aprovechar nuestro deseo natural de aprender y progresar, nuestra capacidad inherente ser creativos y nuestra excelente capacidad de colaborar y actuar colectivamente que ha impulsado a nuestro éxito evolutivo como especie hasta ahora

un cambio de mentalidad de “consumidor” a “ciudadano”, es decir, una forma de pensar guiada por la creencia de que la gente se entienda mejor como ciudadanos: cuando se nos dan oportunidades significativas, podemos y queremos darle forma a las opciones que se nos presentan, no solo elegir entre ellas, y buscar el mejor resultado para todos, no sólo para nosotros mismos. Cambiando nuestra perspectiva de esta manera, podemos aprovechar los recursos fundamentales identificados por los estudiosos de la naturaleza humana: nuestro deseo natural de aprender y progresar, nuestra capacidad inherente ser creativos y nuestra excelente capacidad de colaborar y actuar colectivamente que ha impulsado a nuestro éxito evolutivo como especie hasta ahora.

Basándose en ejemplos, ¿cuáles son las claves para que campañas de comunicación exitosas apoyen el cambio de comportamiento?

Si bien es interesante observar campañas de comunicación exitosas que apuntan a apoyar un cambio de comportamiento, tales como dejar de fumar, conducir de manera más segura, beber menos, etc., estas campañas a menudo buscan influir en un comportamiento único. Como se destacó anteriormente, parte de la complejidad para abordar los desafíos de desarrollo sustentable tales como obesidad, cambio climático y envejecimiento de la población radica en la necesidad de cambiar múltiples comportamientos superpuestos. A continuación se detallan una serie de consideraciones clave para desarrollar campañas de comunicación exitosas que respalden el cambio de comportamiento.

- **Formular el desafío correctamente:** existe el riesgo con temas complejos como obesidad, cambio climático y envejecimiento de la población de malinterpretar el problema o abordarlo de forma incorrecta. Para garantizar que la campaña de comunicación apunte a los cambios de comportamiento correctos, es fundamental comprender lo que se debe lograr formulando correctamente el desafío. En relación a los desafíos de desarrollo sustentable, no se trata sólo de comunicar escenarios catastróficos. Por ejemplo, en relación a la obesidad, es posible hacer hincapié en lo placentero y posible: cocinar juntos, probar nuevas comidas y recetas, conocer productos locales y productores, visitar mercados callejeros. En relación al envejecimiento demográfico, es posible enfatizar los beneficios compartidos de las reuniones familiares intergeneracionales o la buena vecindad.
- **Identificar los comportamientos a cambiar:** esta consideración inicial implica investigar las características del público objetivo y los diferentes comportamientos que deben cambiar. Para cada comportamiento, es importante comprender el comportamiento actual, cómo surgió, el comportamiento deseado y cómo puede suceder. A medida que abordamos comportamientos múltiples, también es importante mapear cómo se relacionan o agrupan. Además, aunque se pueden requerir muchos cambios, debemos aceptar que la gente no los dominará todos a la vez.

Parte de la complejidad para abordar los desafíos de desarrollo sustentable tales como obesidad, cambio climático y envejecimiento de la población radica en la necesidad de cambiar múltiples comportamientos superpuestos

Si bien el poder movilizador de las redes sociales es innegable, existe el riesgo que las voces de compromiso para el desarrollo sustentable se ahoguen en el ruido que se pueda generar

-
- **Simplificar temas complejos:** los desafíos de desarrollo sustentable se caracterizan por su complejidad. Es importante desglosar cada tema en componentes para los cuales se pueda promover un conjunto de acciones prácticas que entienda el significado de la situación. Si bien los problemas complejos debiesen simplificarse para garantizar que el público objetivo comprenda lo que está en juego y qué cambio de comportamiento se espera, estos no deberían simplificarse excesivamente hasta perderse el elemento educativo de la campaña.
 - **Elaborar el mensaje correcto:** el público objetivo debe estudiarse para desarrollar una comprensión detallada de los factores que con mayor probabilidad influyen en las personas a nivel personal, social, también local y de la comunidad en general. Al elaborar un mensaje eficaz, es importante convertir los riesgos en oportunidades y presentar el cambio de comportamiento buscado como una forma de satisfacer la búsqueda de una vida mejor. Una historia humana a menudo será más efectiva para transmitir un mensaje que la presentación de los hechos.
 - **El poder de la red:** desde el comienzo del desarrollo de la campaña de comunicación, los distintos involucrados debiesen participar para cruzar diferentes perspectivas y áreas de especialización. Como se mencionó anteriormente, los expertos en ciencias del comportamiento debiesen agregar sus perspectivas a las de expertos sobre el tema en cuestión. Como a menudo tendemos a confiar más fácilmente en nuestros pares que en los más distantes, el éxito de una campaña de comunicación puede radicar en establecer nuevas normas sociales entre pares, en lugar de en directivas gubernamentales/de autoridad “descendentes”¹⁵. Dentro de las organizaciones, es interesante observar el papel de los llamados “embajadores de marca” para establecer una dinámica de confianza con los miembros del grupo objetivo.

Si bien el poder movilizador de las redes sociales es innegable, existe el riesgo que las voces de compromiso para el desarrollo sustentable se ahoguen en el ruido que se pueda generar. Además, si bien hay mucho que decir sobre el papel de la sociedad civil en la conducción del cambio a nivel local, muchos desconfían de las voces liberales, expertas y de élite. Se necesitan nuevas y más inclusivas formas de gobernanza. De hecho, hasta hace muy poco, sólo la voz de la autoridad

¹⁵ Un ejemplo impactante de comunicación de salud y seguridad en este sentido, producido por Sodexo en Brasil, está disponible en línea en <https://youtu.be/r4OxU1e7jbY>

Nuestra tendencia inconsciente para comportarse o tomar decisiones irracionalmente y el impacto del contexto deben ser consideradas en detalle en el desarrollo de campañas exitosas de cambio de comportamiento

pública (o financiamiento significativo) podía publicar o difundir ampliamente. Internet y los medios sociales han puesto esto de cabeza llevando a una competencia intensa en la economía de atención a medida que se vuelven cada vez más accesibles para la mayoría de la población. Como resultado, más que nunca parece, la comunicación para el cambio de comportamiento debe considerar cómo atraer a su público. Los elementos de una estructura de toma de decisiones/ elaboración de mensajes pueden incluir ponderar:

- Llamados a la motivación intrínseca o extrínseca de las personas.
- Llamados al individuo o al grupo.
- Uso de información o llamado a la emoción.
- Uso de amenazas o la promesa de nuevas posibilidades.
- Prohibición o habilitación.
- Dirección o compromiso.
- Interés inmediato o gratificación retrasada.
- La voz de la autoridad, la voz de un par o de una persona popular de confianza.

Las claves para las campañas exitosas de cambio de comportamiento descritas en el Gráfico 1 se derivan esencialmente de una “teoría de cambio”, un conjunto lógico de actividades que se entiende producen una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos¹⁶. Una teoría de cambio se basa en una serie de supuestos relacionados al tema en cuestión. Por ejemplo, un supuesto que parece fundamentar gran parte del trabajo presentado en este informe es que los seres humanos se comportan racionalmente. Sin embargo, cada vez hay más pruebas que apuntan al hecho de que, dependiendo de la situación, la toma racional de decisiones no siempre ocurre de manera natural¹⁷. Nuestra tendencia frecuente para inconsciente a comportarse o tomar decisiones irracionalmente, a menudo basadas en emociones, a veces prejuicios, y el impacto del contexto deben ser consideradas en detalle en el desarrollo de campañas exitosas de cambio de comportamiento.

¹⁶ P Rogers, ‘Teoría de Cambio’, *Methodological Briefs: Impact evaluation 2*, Oficina de Investigación de UNICEF, Florencia, 2014..

¹⁷ Banco Mundial. Informe sobre el desarrollo mundial 2015: Mente, sociedad y comportamiento. Washington, DC: Banco Mundial, 2015.

Gráfico 1. Claves para campañas de cambio de comportamiento exitosas:

Claves	Preguntas	Resultados
Formular el desafío correctamente	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cuál es el problema general? ■ ¿Cuáles son los componentes del problema? ¿Cómo se relacionan entre ellos? ■ ¿Qué grupo de componentes estamos buscando abordar? 	Acordar el ángulo para abordar el desafío en cuestión
Identificar los comportamientos a cambiar	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Estamos abordando comportamientos únicos o múltiples? ■ ¿Cómo desglosamos el problema en los componentes del comportamiento? ■ ¿Cómo se relacionan o agrupan los comportamientos múltiples? ■ ¿Quién queremos que lleve a cabo el comportamiento? ■ ¿Cuál es el comportamiento deseado y actual? ■ ¿El comportamiento involucra que la gente comience, pare, mantenga o prevenga? 	Comprensión del/los comportamiento/s apuntado a cambiar
Simplificar problemas complejos	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo se compone el público objetivo? ■ ¿Cómo se pueden hacer más accesibles para el público objetivos las consecuencias del problema? 	Problemas complejos hechos más accesibles
Diseñar el mensaje correcto	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo se puede mantener el mensaje simple y hacerlo más humano para que resuene con las personas específicas a nivel emocional? 	Un mensaje impactante e identificable que también cumpla un propósito educativo
El poder de la red	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo involucrar en la red a expertos multidisciplinarios? ■ ¿Cómo establecer nuevas normas sociales entre pares? ■ ¿Cómo formar embajadores de marca fuertes que encarnen el mensaje de cambio? 	Una red fuerte y ágil de expertos multidisciplinarios que inspire confianza

Los niños, cuya postura, conocimientos y comportamientos son sensibles a los problemas de desarrollo sustentable tienen más probabilidades de involucrarse con ellos como ciudadanos adultos

Inspirar a legisladores

En nuestro informe sobre los costos sociales y económicos de la obesidad en Latinoamérica, notamos que la primera responsabilidad del sector público es implementar políticas y regulaciones a favor de un entorno de nutrición saludable y cambio de comportamiento sostenidos. Esta postura repercute en relación con los entornos saludables y cambio de comportamiento sostenido en relación con el cambio climático y el envejecimiento de la población. Al igual que la obesidad, la mayoría de los principales partidos políticos no consideran estos desafíos para ganar votos. Por su misma naturaleza, están sujetos a un flujo y reflujo de atención y recursos de política pública a medida que cambian los gobiernos. Antes de considerar la gobernanza en la siguiente sección, consideramos lo que se necesita para inspirar a los legisladores.

Nuestro punto de partida es que los legisladores deben sentirse convencidos de la demanda popular de abordar los desafíos de desarrollo sustentable; ¿Cómo surge esta demanda popular? La educación desde la primera infancia hasta la universidad brinda la mejor oportunidad para desarrollar hábitos para el curso de la vida, ya sea en relación con la nutrición, la diversa gama de puntos de entrada relacionados con el cambio climático o las diferentes etapas de la vida y el envejecimiento. Los niños, cuya postura, conocimientos y comportamientos son sensibles a los problemas de desarrollo sustentable e incluyen una cierta comprensión de su importancia y complejidad, tienen más probabilidades de involucrarse con ellos como ciudadanos adultos. Para que este potencial se traduzca en la demanda popular de los legisladores, se requiere:

- *Organización y movilización* de personas, por ejemplo, por la sociedad civil en torno a un propósito compartido, a lo largo del tiempo, con un grado de coherencia
- *Personas dedicadas a hacer algo*. Cuando actuamos o dedicamos nuestro tiempo, es más probable que les hablemos a otros, incluidos legisladores, de ello de manera convincente y promovamos el progreso. A nivel individual, este compromiso puede ser modesto: muchos agentes de la comunidad local a pequeña escala, incluso dispersos geográficamente, pueden constituir una corriente de “abajo hacia arriba” que puede atraer la atención e influir en las políticas públicas.

-
- *Comprensión* del progreso de toma de decisiones de política pública; ¿Dónde están los puntos de presión?
 - *Conocimiento* de quien influye en la toma de decisiones de política pública; ¿Quién puede llevar el mensaje de manera efectiva a aquellos que necesitan escucharlo para que se tomen medidas?

Cuando se cumplan los puntos establecidos anteriormente, es más probable que los ciudadanos comprendan el papel de la demanda popular en la formulación de políticas y sea más efectivo construirlas.

Un factor cada vez más importante en el llamado a la acción por demanda popular es el uso de redes sociales. Económicas, de fácil acceso y sin precedentes por la velocidad con que permiten a la gente y organizaciones transmitir y recibir comentarios, las redes sociales continúan cambiando el curso de las políticas públicas en la economía de atención¹⁸. Si bien este informe no es el lugar para exponer en detalle la clave del impacto en redes sociales, reconocemos su indiscutible potencial y la habilidad que involucra en formar redes sociales.

Económicas, de fácil acceso y sin precedentes por la velocidad con que permiten a la gente y organizaciones transmitir y recibir comentarios, las redes sociales continúan cambiando el curso de las políticas públicas en la economía de atención

¹⁸ *Economía de atención*: la noción que la atención humana es un recurso escaso o una mercancía para la cual existe una competencia intensa entre las personas que buscan, por ejemplo, influir en las opiniones y votaciones, vender bienes o servicios.

Nuestra capacidad para abordar el cambio climático o cualquier otro desafío de desarrollo sustentable depende de la gobernanza

Gobernanza inteligente para desarrollo sustentable

Es tentador ver el cambio climático como el mayor desafío de sustentabilidad, uno que afecta a todo, desde nuestra comida hasta nuestra infraestructura de transporte, desde los extremos de nuestro clima hasta los patrones de migración humana y animal, y al riesgo de suscripción. Sin embargo, nuestra capacidad para abordar el cambio climático o cualquier otro desafío de desarrollo sustentable depende de la gobernanza. Esencialmente, necesitamos encontrar mejores formas de organizarnos a nivel local, regional, nacional y más allá de las fronteras, también entre sectores, generaciones, entre valores, culturas e idiomas. Gobernanza se refiere a crear la posibilidad de generar impacto. ¿Cómo podemos tomar mejores decisiones para lograr el cambio y hacernos responsables del progreso? Existe la sensación de que, en relación con los desafíos de desarrollo sustentable a nivel nacional, nadie está asumiendo la responsabilidad y rindiendo cuentas de las medidas basadas en políticas o responsabilizándose del progreso/fracaso a lo largo del tiempo.

En este sentido, el Objetivo de Desarrollo Sustentable No. 17 de las Naciones Unidas busca *“fortalecer los medios de implementación y revitalizar la asociación mundial para el desarrollo sustentable”* y la ONU reconoce que esto requerirá *“un entorno propicio para el desarrollo sustentable en todos los niveles y por todos agentes”*. Este ‘entorno propicio’ depende de la buena gobernanza: un sistema que siga el estado de derecho y la justicia natural, que sea participativo, orientado al consenso, responsable, transparente, efectivo y eficiente, equitativo e inclusivo, que responda a las necesidades presentes y futuras. En esta sección, consideramos cómo esto se traduce en la práctica en un mundo en que a menudo percibimos intercambios aparentemente irreconciliables e intereses en competencia.

El punto de partida para este debate sobre la gobernanza para el desarrollo sustentable es de “alto nivel” e inspirado en una descripción de cómo la conferencia sobre cambio climático de la ONU 2015 en París produjo un aclamado acuerdo entre 195 participantes. La forma en que llegamos a decisiones y sus contenidos se basa en nuestros valores, los principios que son importantes para nosotros. Al tomar decisiones, cuanto mayor sea el número de intereses o participantes y cuanto más complejos sean los temas involucrados, mayor es la probabilidad de divergencia de valores y, por lo tanto, la dificultad de llegar a acuerdo. Esta sabiduría recibida nace de la experiencia, pero avances excepcionales son posibles para gobernanza inteligente; ¿Cómo pueden surgir?

Enfrentados a un desafío de sustentabilidad como la obesidad, el cambio climático o el envejecimiento de la población, los diferentes participantes aportan una gama de valores para diagnosticarlo o comprenderlo. Puede que miren a la responsabilidad histórica para su interpretación del status quo o que señalen dónde se espera que recaiga la carga futura. En relación al cambio climático, las economías industrializadas son responsables de las emisiones históricas y se espera que los participantes menos desarrollados del mundo soporten la mayor carga a futuro. En relación a la obesidad (con un énfasis creciente en los alimentos procesados), la publicidad y comercialización de alimentos a menudo son responsables del aumento de gente con sobrepeso y obesidad, mientras que aquellos con menos recursos socioeconómicos tienen más probabilidades de verse afectados. Los participantes también pueden tratar de evaluar los costos y beneficios de la acción o inacción. Estos cálculos pueden incluir el descuento del valor del beneficio futuro para derivar el valor presente neto, una metodología que está plagada de posibles conflictos.

Donde los valores difieren es difícil compartir un diagnóstico común del problema y las posibles soluciones. En vista de los complejos desafíos de sustentabilidad, los participantes pueden necesitar aceptar contradicciones en sus valores y su diagnóstico, también inconsistencias en el objetivo común y diversos planes de trabajo. Por ejemplo, mientras que las naciones bajas pueden creer que el cambio climático global debe limitarse a no más de 1,5°C por encima de los niveles preindustriales para que puedan resistir los aumentos del nivel del mar, también puede convenirles acordar con otras naciones un objetivo de 2,0°C. ¿A qué debe esto?

Con tantos factores en juego en desafíos complejos, la percepción de las partes sobre el diagnóstico es dinámica, es decir, cambia con el tiempo. Los medios a su disposición para diagnosticar y su capacidad para actuar también pueden evolucionar con el progreso tecnológico. Mientras las partes puedan acordar cuál es el desafío común compartido, es decir, la dirección del viaje, y comprometerse a revisar periódicamente el diagnóstico y las hojas de ruta, puede haber progreso hacia objetivos audaces marcados por hitos más modestos y alcanzables. Tal progreso es más probable cuando existe una comunicación buena y efectiva entre los participantes, cuando comparten “rituales” comunes en forma de encuentros regulares, reuniones y conductas habituales, incluido en el lenguaje escrito, por ejemplo, como los participantes se dirigen y se refieren entre sí. Esto también requiere una forma particular de liderazgo que sea menos abiertamente directiva y esté mucho más en sintonía con lo que se necesita para facilitar la navegación de temas complejos que se basen tanto en hechos y racionalidad como en la cultura y la emoción.

En vista de los complejos desafíos de sustentabilidad, los participantes pueden necesitar aceptar contradicciones en sus valores y su diagnóstico, también inconsistencias en el objetivo común y diversos planes de trabajo

Al igual que con la comunicación y el marketing para el cambio de comportamiento, el compromiso continuo de la gente en la gobernanza depende de su percibida relevancia o proximidad a sus vidas, también de la facilidad y eficiencia con la que puedan participar

Suponiendo que sean posibles un objetivo común y hojas de ruta diferenciadas, la adopción transversal de un desafío es necesaria para evitar “filtraciones”. Por ejemplo, en relación a la obesidad, se necesitan al menos perspectivas de salud, educación y bienestar social, pero hoy en día los ministerios de salud todavía tienden a centrarse en proporcionar tratamiento en lugar de educar conciencia para la prevención, los ministerios de educación se centran en la adquisición de conocimiento a través de disciplinas académicas más que en el desarrollo de hábitos de vida positivos desde una edad temprana, los ministerios de bienestar social se enfocan en abordar la pobreza y la protección de grupos vulnerables mientras consideran que la obesidad es irrelevante o de baja prioridad. Para ilustrar el punto, un participante de Diálogo comentó lo siguiente:

“ .. me parece que todo gira en torno al diagnóstico, tratamiento y medicamentos. Cuando uno pregunta a los estudiantes avanzados [médicos] cómo prevenir la obesidad, no tienen idea. Sólo saben cómo reducirla, generalmente con medicamentos o mediante cirugía. ”

El mismo participante señaló el enfoque más holístico del Ministerio combinado de Salud, Trabajo y Bienestar de Japón, cuyo lema “*Para la gente, para la vida, para el futuro*” tiene como objetivo alentar al personal del Ministerio a “*estar unido en su determinación de hacer realidad el ideal de salud, trabajo y administración de bienestar con el apoyo del público*”¹⁹. Si bien a menudo se enfatiza la necesidad que la gente cambie el comportamiento en relación a los desafíos de desarrollo sustentable, aquí vemos un ejemplo de cambio de comportamiento en la gobernanza, que se aleja del comportamiento aislado hacia uno más integrado.

La legitimidad de perspectivas más progresistas y unificadas debe partir por el apoyo popular resultante de la participación activa de la gente. Al igual que con la comunicación y el marketing para el cambio de comportamiento, el compromiso continuo de la gente en la gobernanza depende de su percibida relevancia o proximidad a sus vidas, también de la facilidad y eficiencia con la que puedan participar. Los medios de participación, la articulación del desafío y el lenguaje utilizado son todos factores de éxito para gobernanza a partir del apoyo popular. Necesita involucrar elementos de ‘arriba hacia abajo’ y ‘de abajo hacia arriba’ con compromiso horizontal, por ejemplo de una sociedad civil confiable y legítima actuando como catalizador.

¹⁹ Sitio web del Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar de Japón: <http://www.mhlw.go.jp/english/org/ourlogo/> (consultado el 1 de febrero de 2018).

La gobernanza inteligente para desafíos de desarrollo sustentable tiene que verlos desde el interior del sistema, que se define como el de la vida cotidiana de la gente: lo que hacemos, cómo descansamos, cómo nos juntamos y nos divertimos. El 'panorama' de las vidas de la gente real moviliza el compromiso, por ejemplo, de las mujeres que todavía juegan el papel más importante en relación a la comida en el hogar o de los padres y maestros que dan forma a perspectivas sobre el envejecimiento y la edad. En la medida que se puedan movilizar movimientos sociales, será mejor abordar medidas de prevención de daños de gran alcance en lugar de centrarse en intereses relativamente limitados, como el acceso a la cirugía bariátrica en casos de obesidad.

Un ejemplo del campo de la obesidad es 'Ensemble prévenons l'obésité des enfants' (prevengamos juntos la obesidad en los niños) (EPODE²⁰), una iniciativa comunitaria lanzada por primera vez en diez ciudades francesas como piloto de cinco años en 2004 para niños de 5 a 12 años. Los ministerios nacionales, los grupos de salud, las ONG, los socios privados y los líderes políticos locales, profesionales de la salud, familias, docentes y la comunidad empresarial participan en un enfoque de colaboración y los resultados son sorprendentes. Por ejemplo, se logró una reducción del 34% en la obesidad en el primer año en una muestra de 820 niños en una ciudad de los Pirineos franceses y desde entonces el enfoque de esta iniciativa ha sido seguido por 300 instancias en todo el mundo. Si bien el modelo EPODE incluye vínculos entre las partes interesadas de la comunidad local y las contrapartes nacionales, la mayor parte de su éxito parece provenir de la colaboración inmediata entre los interesados de la comunidad local que pueden no estar sujetos a la misma responsabilidad formal de las autoridades públicas nacionales las cuales necesariamente son más distantes de la ciudadanía.

En la medida que se puedan movilizar movimientos sociales, será mejor abordar medidas de prevención de daños de gran alcance en lugar de centrarse en intereses relativamente limitados, como el acceso a la cirugía bariátrica en casos de obesidad

²⁰ Red Internacional <http://epodeinternationalnetwork.com/>

La gran paradoja de la gobernanza de complejos desafíos del desarrollo sustentable es la necesidad de avanzar sin necesariamente estar de acuerdo con su forma o ritmo, sino con un sentido de orientación subyacente

Conclusión

La brecha entre “conciencia” y “acción” para un desarrollo más sustentable se llama “cambio de comportamiento” en forma breve. Este es un término claro que puede involucrar niveles muy diferentes de compromiso dependiendo de la ambición y la naturaleza y parte del desafío en cuestión. El cambio de comportamiento puede concretarse en algo transaccional, como una decisión de compra, o requerir alteraciones significativas en los hábitos y rutinas diarias a lo largo del tiempo. De cualquier forma, el cambio de comportamiento sostenido requiere que comprendamos mejor lo que nos motiva. En esta búsqueda, podemos comenzar a pensar en nosotros mismos menos como individuos que maximizan el bienestar y más como ciudadanos que comparten los beneficios y cargas de lograr un desarrollo más sostenible. Que nos realineemos de esta manera requiere un cambio de lenguaje y tono en las comunicaciones y el marketing a un registro que se dirija al individuo, sin duda, pero como miembro de una comunidad u organización más grande. Es la escala, un sentido de demanda pública, lo que inspira a los legisladores.

Para lograr la escala, la sociedad civil se encuentra en un campo de juego altamente competitivo cada vez más aplanado por los medios sociales. Para atraer y retener la atención, movilizar la acción, la sociedad civil debe captar la esencia de la economía de atención y dominarla con niveles excepcionales de habilidad mientras navega por la nueva dinámica de confianza.

Con el apoyo de la demanda pública, a un alto nivel, la gran paradoja de la gobernanza de complejos desafíos del desarrollo sustentable es la necesidad de avanzar sin necesariamente estar de acuerdo con su forma o ritmo, sino con un sentido de orientación subyacente. Más localmente, la gobernanza basada y arraigada en la realidad de la vida cotidiana de la gente tiene mayores posibilidades de proporcionar y mantener un entorno propicio para el cambio de comportamiento para cerrar la brecha entre conciencia y acción.

En ausencia de autoridades a nivel de población con responsabilidad en los desafíos del desarrollo sustentable a largo plazo, incluida la obligación de proporcionar cuentas periódicas del progreso, es difícil ver cómo puede mantenerse la política pública para impacto a mediano y largo plazo. Se necesitan autoridades responsables al más alto nivel con planes a largo plazo, el poder para implementar y evaluar las políticas correspondientes, y la obligación de dar cuenta de lo que se logra.

References

Budge, M, C Deahl, M Dewhurst, S Donajgrodzki y F Wood, 'Comunicaciones y cambio de conducta', *Government Communication Network*, 2009, disponible en: http://www.behaviourworksaustralia.org/V2/wp-content/uploads/2015/02/COI_communications_behaviourchange.pdf (consultado el 1 de febrero de 2018).

Goodwin, T, 'Por qué deberíamos rechazar 'empuje'', *Politics*, 32, 2012, pp.85-92.

Morris, J, M Marzano, N Dandy, L O'Brien, (2012). 'Silvicultura, comportamientos sustentables y cambio de comportamiento: Teorías', *Forest Research*, 2012, disponible en: [https://www.forestry.gov.uk/pdf/behaviour_review_theory.pdf/\\$FILE/behaviour_review_theory.pdf](https://www.forestry.gov.uk/pdf/behaviour_review_theory.pdf/$FILE/behaviour_review_theory.pdf) (consultado el 1 de febrero de 2018)

Nisbet, EKL & ML Gick, '¿Puede la psicología de la salud ayudar al planeta? Aplicando la teoría y los modelos del comportamiento de salud a las acciones ambientales', *Canadian Psychology*, 49, 2008, pp. 296-303.

Puhl, R y Heuer C, "Estigma de la obesidad: consideraciones importantes para la salud pública", *American Journal of Public Health*, junio de 2010, 100 (6), pp. 1019-1028.

Rogers, P, 'Teoría del cambio', *Methodological Briefs: Impact Evaluation 2*, Oficina de Investigación de Unicef, Florencia, 2014.

Shove, E, "Más allá del ABC: política de cambio climático y teorías del cambio social", *Environment & Planning A* 42, 2010, pp. 1273-1285.

Stevens, G et al., "Tendencias nacionales, regionales y mundiales en las prevalencias de sobrepeso y obesidad en adultos", *Population Health Metrics*, 10, p.22, disponible en: <http://pophealthmetrics.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-7954-10-22> (consultado el 1 de febrero de 2018).

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, División de Población, Hitos del envejecimiento de la población mundial, 2017, disponible en <https://www.un.org/development/desa/ageing/wp-content/uploads/sites/24/2017/05/WPA-2017-Launch-to-the-IDOP-5-October-2017.pdf> (consultado el 1 de febrero de 2018).

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y Organización Panamericana de la Salud, *Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en Latinoamérica y el Caribe*, Santiago de Chile, 2017, disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i6747s.pdf> (consultado el 1 de febrero de 2018).

Grupo del Banco Mundial, *Baje la calefacción: Enfrentar la nueva normalidad climática*, 2014, disponible en línea en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/645381468230663987/pdf/927040v30WP0Bo0010English05th0proof.pdf> (consultado el 1 de febrero de 2018).

Banco Mundial, *Informe sobre el desarrollo mundial 2015: Mente, sociedad y comportamiento*. Washington, DC: Banco Mundial, 2015.

QualityofLifeInstitute@sodexo.com

