



Nutrirse



Recomendaciones para gestionar programas de vida saludable

2011

Un proyecto asociativo de:



Recomendaciones para gestionar programas de vida saludable es una publicación de Acción RSE, fundación sin fines de lucro cuya misión es sensibilizar, movilizar y apoyar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable para un desarrollo sustentable. La organización cuenta con más de 130 empresas socias comprometidas con una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad de las empresas, que integra armónicamente el desempeño económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

Abril de 2011

Todos los derechos reservados

Su reproducción es permitida con autorización previa de Acción RSE

Acción RSE

Teléfono: 56-2-733 0100

Dirección: Av. Vitacura 2808, Oficina 901,

Las Condes, Santiago – Chile

e-mail: nutrirse@accionrse.cl

www.nutrirse.accionrse.cl

www.accionrse.cl



Recomendaciones para gestionar programas de vida saludable

2011

Un proyecto asociativo de:

ACCION RSE
Empresas por un Desarrollo Sustentable



lista de contenidos



Lista de contenidos

●	Presentación	4
●	Colaboraron	7
●	Introducción	9
	Estructura de los contenidos	13
●	Preguntas y respuestas	15
●	Capítulo 1	19
	Marco conceptual comunidad	21
	Aprendizajes, recomendaciones y buenas prácticas para el trabajo en la comunidad con niños y adultos	29
	Dificultades o desafíos a superar	55
●	Capítulo 2	57
	Marco conceptual colaboradores	59
	Aprendizajes, recomendaciones y buenas prácticas para el trabajo con colaboradores	63
	Dificultades o desafíos a superar	79
●	Reflexión final	81
●	Material complementario	83





presentación

Hoy en día, enfrentar la obesidad y el sedentarismo es un tema prioritario en la agenda pública de nuestro país. Con cifras de sobrepeso y obesidad que alcanzan a un 67% de la población adulta y a casi un 22% de los niños, y teniendo a 9 de cada 10 personas con hábitos sedentarios, se hace urgente aplicar soluciones multidisciplinarias y multisectoriales coordinadas que logren un impacto mayor y más certero en la población.

Las conductas de vida no saludables como una alimentación deficiente desde el punto de vista nutricional, la falta de actividad física y el estrés, son las principales causas de esta realidad. Y la necesidad de actuar ahora se hace aún más urgente al constatar que estos malos hábitos se traspasan de generación en generación.

A nivel global, la Organización Mundial de la Salud estima que existen más de mil millones de personas adultas con sobrepeso, de ellas al menos 300 millones clínicamente obesas. Los países más desarrollados están enfrentando el tema como un problema de salud pública, estableciendo políticas relativas a su tratamiento y prevención que han probado ser exitosas, enfocadas a incentivar la vida sana, el deporte y la alimentación saludable.

Chile está siguiendo el mismo camino y en marzo de 2011 el Gobierno lanzó la iniciativa "Elige Vivir Sano", la cual coordina toda la oferta programática pública en materia de promoción de estilos de vida saludable.

Siendo lo anterior una muy buena señal, no es por sí sola suficiente para solucionar este problema que requiere del compromiso y trabajo conjunto de todos los actores relevantes de la sociedad, como el gobierno, la familia, los colegios y el sector productivo.

Para Acción RSE, el rol social de la empresa es parte del éxito del negocio y clave en el logro de un desarrollo sostenible para todos. En este sentido, su aporte al incentivo de la vida saludable, ya sea desarrollando proyectos con sus propios colaboradores como con otros grupos de interés relevantes, es una inversión estratégica para su propia sustentabilidad y la del país.



Presentación

Lo anterior, sumado a la urgencia de aportar desde el sector privado a la solución de un problema nacional, más la convicción de que el trabajo en alianza es determinante en la obtención de mejores resultados, llevó a la organización a crear durante el 2006 el proyecto asociativo NutriRSE.

Actualmente, NutriRSE reúne programas de vida saludable de diecisiete empresas y cuenta con una importante red de aliados. El trabajo coordinado logrado entre el sector privado, público y técnico-académico expuesto en este informe, es una muestra de la importancia de la asociatividad para abordar problemas complejos de amplio alcance, como la obesidad y el sedentarismo.

Este documento muestra el resultado de esa labor y la experiencia en la implementación de programas de vida sana en la comunidad y/o trabajadores de las empresas participantes en NutriRSE. Es de especial relevancia mencionar que las recomendaciones detalladas en este informe han sido elaboradas en conjunto y tomando en cuenta los aportes técnicos de la red de aliados.

Esperamos de esta manera ser una fuente de experiencia e inspiración y aportar a la discusión pública sobre las mejores políticas a adoptar en la promoción de estilos de vida saludable y en el combate a la obesidad y el sedentarismo en nuestro país, seguros de que será un gran aporte para los actores vinculados al tema.

Felipe Lira
Presidente
Acción RSE

María Eugenia Wagner
Gerente General
Acción RSE





colaboraron



Colaboraron

Esta publicación es fruto del trabajo asociativo entre la empresa privada, la academia y el Gobierno de Chile, quienes convencidos de la importancia de trabajar complementariamente estos temas, han colaborado para que esta guía haya podido ser desarrollada por Acción RSE.

Agradecemos especialmente al Comité Editorial, formado por integrantes de NutriRSE, para asegurar la calidad de esta publicación:

- Ministerio de Salud - Teresa Boj
- Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) - Dr. Fernando Vio
- Universidad de Las Américas - Carla Reyes
- Metro de Santiago - Loreto Wahr y Griselda Contreras
- Promondo - Alejandro Silva
- Tresmontes Lucchetti - Felipe Lira
- Acción RSE – Claudia Molina A.

Asimismo, le damos las gracias a Liza Vivallo, socióloga que apoyó la etapa de levantamiento de información y análisis de las entrevistas realizadas para el desarrollo de esta publicación.

Participaron en la sistematización:



COLABORARON





introducción



Introducción

Acción RSE entiende la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad de la empresa, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda su cadena de valor.

Este modelo de gestión se basa en la triple línea base que incorpora en los resultados del negocio variables sociales y medioambientales, además de las económicas.

En su misión de sensibilizar, movilizar y apoyar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable para lograr un desarrollo sustentable, Acción RSE crea en el 2006 el proyecto asociativo NutriRSE, como un modelo para impulsar la asociatividad entre actores que tienen injerencia en una determinada problemática social, con el objeto de dar soluciones concretas a problemas globales.

NutriRSE es un proyecto asociativo que reúne a empresas, organismos públicos e instituciones académicas, en torno a las estrategias de RSE implementadas por el sector privado para la promoción de estilos de vida saludable, dirigidas a escolares, trabajadores y la comunidad en general, con el fin de maximizar la inversión realizada por las partes y el impacto de las iniciativas en la sociedad.

Veintitrés programas de diecisiete empresas provenientes de diversos sectores industriales forman parte de NutriRSE en la actualidad: Bci, Banco Santander, CCU, Chilectra, Coca-Cola, Deloitte, Lipigas, Metro de Santiago, Nestlé, PepsiCo, Promondo, Sodexo, Sodimac, Telefónica, Tresmontes Lucchetti, Unilever y Walmart Chile.

La red de aliados estratégicos está conformada por organizaciones públicas y académicas que colaboran en aspectos conceptuales, apoyo técnico y en la potenciación de sinergias. Contar con su participación y compromiso es sumamente valioso para NutriRSE, ya que estas instituciones aportan una visión alineada con las prioridades de desarrollo a nivel local y regional, con las políticas públicas y con tendencias y enfoques teóricos, que otorgan una mirada necesaria para aumentar el conocimiento del grupo de trabajo.

A la fecha de esta publicación, los nueve aliados son:

- **Del sector público:** Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Instituto Nacional de Deportes y el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, a través del Instituto de Seguridad Laboral.
- **Del sector académico:** Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) de la Universidad de Chile, Universidad de Las Américas, Facultad de Medicina de la Universidad del Desarrollo y Facultad de Medicina de la Universidad de Chile.
- **Del sector gremial:** Colegio Médico de Chile.

En estos años de trabajo, NutriRSE ha logrado generar sinergias y aprendizajes colectivos entre sus distintos participantes, fomentando la mejora y eficiencia de cada iniciativa con mucho éxito.

Esta publicación materializa el objetivo y desafío de compartir con el resto de la sociedad la experiencia de las empresas y aliados de NutriRSE, en relación con sus iniciativas de vida saludable y reducción de obesidad y sedentarismo. Está especialmente dirigida a aquellas personas e instituciones involucradas y comprometidas en el día a día con esta temática.

Esta sistematización requirió la utilización de una metodología cualitativa de tipo exploratoria, para extraer los principales aprendizajes y dificultades experimentados en la implementación y distintas etapas de los programas de las empresas NutriRSE, así como también desde el punto de vista de la experiencia de los aliados estratégicos.

El instrumento utilizado fue una entrevista semi estructurada que permitió conocer con cierto grado de profundidad las temáticas centrales identificadas, teniendo a la vez la suficiente flexibilidad para que el entrevistado y entrevistador pudieran ahondar en aquello que les pareciera pertinente.

El cuestionario para las entrevistas fue elaborado sobre la base de las diferentes etapas de desarrollo de un programa tipo, diferenciando las preguntas de acuerdo con los grupos objetivos hacia quienes estaban dirigidas, es decir, niños, adultos y trabajadores. Lo anterior debido a que se identificó que trabajar con grupos objetivos diversos implica también una experiencia y tratamiento distinto de los procesos.

El siguiente gráfico muestra las etapas de desarrollo de los programas, que sirvieron de base para organizar las preguntas del cuestionario, y que guían el informe.



► Etapas de un Programa

Las entrevistas en las empresas estuvieron dirigidas a las personas a cargo de los programas o al responsable o representante que la compañía designara para responderla. También se construyeron cuestionarios en profundidad para las instituciones aliadas, con el fin de recoger su experiencia técnica respecto de la vida saludable, nutrición y actividad física. Esta información se contrastó luego con los datos recogidos desde las empresas.

Las fuentes consultadas se detallan a continuación:

EMPRESAS / ALIADOS	NOMBRE	CARGO
CCU	Carlos Vallejos	Sub Gerente de Comunicaciones
CHILECTRA	Mónica Artola Verónica Parra	Jefe de Comunicación Interna y RSE Especialista RSE
COCA – COLA	Macarena Bolumburu	Coordinadora de Asuntos Públicos y Comunicaciones
ISAPRE MASVIDA	Marcela Reyes	Jefa de Comunicaciones
INSTITUTO DE SEGURIDAD LABORAL – ISL ⁽¹⁾	Paula Fuenzalida José Valenzuela	Coordinadora de Responsabilidad Social Encargado de Pausas Saludables
LIPIGAS	Loreto Salinas	Jefe de Bienestar
METRO DE SANTIAGO	Pedro Sabatini Griselda Contreras Loreto Wahr Sandra González	Gerente de Desarrollo Sustentable Jefe Departamento Bienestar Jefe Departamento Integración Asistente Social
NESTLÉ	Bernardita Varas Antonietta Pereira María José Jara	Periodista Asuntos Corporativos & Sustentabilidad Asuntos Corporativos & Sustentabilidad Nutricionista de Wellness
PEPSICO	Diego Hekimian Paula Muñoz	Coordinador Asuntos Corporativos Cono Sur Coordinadora de Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial
PROMONDO	Volney Vásquez Alejandro Silva	Director Ejecutivo Encargado Área de Eventos y Gimnasios Corporativos
SODEXO	Rinat Ratner Mónica Rivas	Jefa de Proyectos de Promoción de Salud Gerente de Beneficios Públicos
TRESMONTES LUCCHETTI	Andrés Dutilh	Jefe de Proyectos
UNILEVER	Stephanie de la Mare	Coordinadora de Comunicaciones y DO
WALMART CHILE	Juan Pablo Orellana ⁽²⁾ Diego Fuentes	Gerente de Sustentabilidad y RSE Manager de sustentabilidad y RSE/ Personas
MINISTERIO DE SALUD	Laura Gajardo	Depto. de Alimentos y Nutrición, División de Políticas Públicas Saludables y Promoción, Subsecretaría de Salud Pública
INTA	Juliana Kain	Investigadora
INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES	Lidia Iturra Antonio Garretón	Jefa Dpto. de Deporte Recreativo Analista Dpto. de Deporte Recreativo y Coordinador Nacional Programa Mujer y Deporte
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS	Carla Reyes	Directora Escuela de Nutrición y Dietética
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO	Rinat Ratner	Directora Escuela de Nutrición y Dietética

(1) ISL formó parte del grupo “Empresas” en NutriRSE hasta enero del 2011

(2) Juan Pablo Orellana dejó de trabajar en la compañía en marzo del 2011.



VIVIR BIEN



by sodexo

SO

Soluciones de Calidad de

en es un programa
de nuevos estilos de
vidables, poniendo
al atención a la
cia que tiene una
alimentación.

DETECTO



Estructura de los contenidos

Esta publicación está estructurada en dos grandes capítulos, el primero dedicado a los programas que tienen como grupo objetivo a la comunidad adulta o infantil, y el segundo, a los trabajadores.

En cada capítulo el lector encontrará aprendizajes, recomendaciones, casos prácticos y dificultades que provienen del análisis realizado por Acción RSE sobre la experiencia de las empresas NutriRSE, así como comentarios complementarios de los aliados.

Es importante señalar que en ambos capítulos la información se presenta siguiendo las etapas cronológicas de los programas expuestas en el gráfico: gestación, diseño, implementación, evaluación y difusión.

Además, se incluye material complementario para ayudar a las empresas a gestionar adecuadamente un programa de vida saludable, a través de una lista de verificadores elaborada por NutriRSE.



Preguntas y respuestas



Preguntas y respuestas

Con el objetivo de aportar mayor claridad y comprender la importancia de invertir en programas de vida saludable, Acción RSE elaboró una serie de preguntas y respuestas sobre las razones por las cuales las organizaciones deben ocuparse del tema.

I. ¿Por qué mi empresa debería desarrollar un programa de vida saludable?

Desarrollar este tipo de iniciativas es una opción estratégica enmarcada en la Responsabilidad Social de las empresas. Es una manera de aportar al desarrollo sustentable del país y, en el caso de los programas con los trabajadores, tiene una relación directa con la sustentabilidad de la empresa, ya que el estado de salud de este grupo afecta su productividad.

Involucrarse en estos temas le entrega los siguientes beneficios a la empresa:

- Programas con la comunidad:
 - ser “buen vecino”
 - mejor reputación
 - atender las necesidades reales de la comunidad
 - contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad
 - generar relaciones de confianza con la comunidad que se pueden traducir en “licencia social” para operar o en fidelización de clientes.

- Programas con los trabajadores:
 - disminuir el ausentismo y presentismo laboral
 - detectar oportunamente problemas de salud
 - aumentar el bienestar (salud física y síquica)
 - mejorar el clima laboral
 - incrementar la productividad
 - aumentar la autoestima y bienestar del trabajador
 - aumentar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa
 - demostrar un mayor compromiso de la empresa hacia los trabajadores
 - mejorar la reputación e imagen de la empresa



2. ¿Cómo se debe elegir el grupo objetivo de un programa de vida saludable?

La elección del grupo objetivo para el desarrollo de un programa de vida saludable debe responder a una decisión estratégica de la empresa, asociada a los impactos y beneficios que busque obtener el programa y a los riesgos que apunta a disminuir.

Según los expertos, lo más coherente y consistente es “empezar por casa”, teniendo como prioridad la inversión en sus propios colaboradores, para luego asumir la responsabilidad de aportar a las condiciones de salud de otros grupos de la sociedad, sin perder el equilibrio entre ambos.

Si una empresa se encuentra en la disyuntiva de desarrollar iniciativas externas o internas y los recursos son limitados, lo óptimo es privilegiar la promoción de estilos de vida saludables en sus trabajadores. Y si desarrolla un programa hacia la comunidad, es esperable que también lo aplique internamente.

Ahora bien, cuando se trata de elegir un grupo objetivo en programas con la comunidad, la recomendación es dirigirlos hacia beneficiarios de edades tempranas, ya que en esta etapa aún se están formando hábitos y los procesos de aprendizaje se realizan con mayor rapidez.

Además, es importante realizar previamente una recopilación de información general (diagnóstico), para verificar que existe la necesidad real en la comunidad, sino el programa corre el riesgo de fracasar.



3. ¿Cuáles son los tipos de programas que existen para promover una vida sana y activa?

Existen dos tipos de programas dirigidos a trabajadores o a la comunidad:

- Programas con enfoque en la promoción de estilos de vida saludable, que buscan fomentar conductas sanas a través de actividades deportivas o recreativas, charlas nutricionales, e incentivos para una alimentación saludable, entre otros.
- Programas con enfoque en intervención para reducir la obesidad, que responden a un plan a largo plazo, cuyo propósito fundamental es reducir la prevalencia de la obesidad en el grupo objetivo, por lo cual la evaluación de resultados es un componente fundamental. En cuanto al enfoque metodológico, los programas deben atender a los factores más importantes relativos a la obesidad, como la alimentación saludable o la actividad física, mientras que otros pueden integrar conjuntamente más factores de riesgo.

La recomendación experta es siempre trabajar al menos los componentes de alimentación y actividad física juntos, para obtener resultados más efectivos. Mejor aún si se incorporan otros factores de riesgo asociados a ámbitos ambientales, psicológicos o sociales.



4. ¿Cuál es el tiempo mínimo que debe durar un programa para obtener resultados?

Los plazos de un programa dependen directamente del tipo de objetivos planteados. Lo importante es tener una mirada estratégica de largo plazo, ya que la formación de hábitos y la reducción de la

obesidad son procesos que requieren tiempo y constancia. Por otra parte, tener una visión de largo alcance le demuestra a la comunidad beneficiada que existe un compromiso real por parte de la empresa. Iniciar intervenciones y terminarlas antes de lo comprometido o sin una estrategia de salida, genera efectos contraproducentes en los grupos de interés, que es necesario evitar.

La experiencia de las empresas Coca-Cola, Nestlé, PepsiCo, Tresmontes Lucchetti y Walmart Chile en el diseño de programas de intervención para la reducción de la obesidad y sedentarismo en escolares, indica que es necesario un plazo de al menos 4 años para cumplir con todas las etapas proyectadas, incluyendo la transferencia de capacidades, el acompañamiento y un proceso de seguimiento posterior al término del programa.



5. ¿Cómo convencer a la alta gerencia de la necesidad de implementar un programa de vida saludable?

Este punto es crítico a la hora de realizar este tipo de iniciativas. Algunas claves que pueden ayudar en el momento de presentar un programa de vida saludable a la alta dirección de una empresa, son:

- Mostrar "datos duros": el equipo que presente el programa debe mostrar un buen diagnóstico del problema, con cifras que lo respalden e información útil para tomar decisiones. Esta información puede referirse a la experiencia tanto nacional como internacional.
- Gestionar el proyecto adecuadamente: los esfuerzos deben concentrarse en una buena formulación de los objetivos del programa, que permitirá mostrar claramente qué indicadores de

proceso e impacto se medirán, realizar una evaluación de proceso y definir cuáles serán los impactos esperados en el negocio.

- Tener claridad sobre los involucrados y sus responsabilidades en el programa, tanto interna como externamente.
- Contar con un presupuesto acorde a los objetivos del programa, que incorpore los costos de las evaluaciones.



6. ¿Existen industrias que tengan mayor responsabilidad en el desarrollo de este tipo de programas?

Es indudable que ciertas industrias tienen un impacto directo sobre aspectos relacionados con la salud o la actividad física, como es el caso de las empresas de alimentos, las ISAPRES o las asociadas al deporte y/o la actividad física, por nombrar las más relevantes. Para estas compañías resulta sumamente estratégico desarrollar programas de vida saludable porque tienen una relación directa con su negocio.

No obstante, según la visión de NutriRSE, el resto de las empresas también tiene la responsabilidad de hacer una contribución al desarrollo de la sociedad atendiendo a los temas de vida saludable, independientemente del rubro al cual pertenezcan.

La última década nos ha demostrado que el Estado no tiene la capacidad para hacerse cargo de este tema por sí solo y que no posee todas las respuestas. Por el contrario, necesita los esfuerzos multisectoriales para generar cambios estructurales que permitan modificar las conductas de los individuos y su entorno, en relación con los problemas de salud que afectan el desarrollo del país.



Capítulo

uno

Programas dirigidos
a la comunidad adulta e infantil





Marco conceptual

Se entiende por obesidad un aumento de la grasa corporal debido a un desbalance entre la ingesta y el gasto energético, generalmente asociado a estilos de vida poco saludables, lo que trae como consecuencia un exceso de grasa en el organismo perjudicial para la salud (Ministerio de Salud).

Es importante conocer las causas de la obesidad, para poder reducir su prevalencia. Su origen se puede clasificar en dos grupos: la obesidad endógena y la obesidad exógena. La primera se refiere a alteraciones metabólicas y/o genéticas que causan este trastorno, tales como la obesidad hipotiroidea o gonadal, mientras que la segunda se debe a factores externos, como es el caso de:

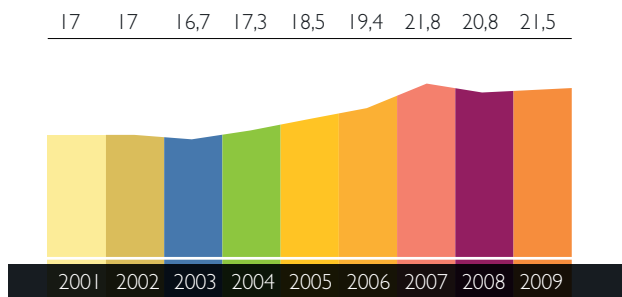
- Una ingesta de alimentos excesiva o mal nutrición por exceso, es decir, mayor a la que el cuerpo necesita.
- Sedentarismo: la carencia de actividad física que el cuerpo requiere para mantenerse en buen estado.
- Determinantes sociales como la pobreza, las condiciones de vida y las condiciones de trabajo.
- La ingesta de cierto tipo de medicamentos.
- Factores psicológicos que provocan la ingesta de comida, tales como el estrés, la ansiedad o la tristeza.

Los proyectos contemplados en NutriRSE, así como los esfuerzos del gobierno, se enfocan en los factores externos antes mencionados, ya que estos son modificables.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha señalado que la obesidad se ha convertido en una epidemia a escala mundial, que ha llamado "globesidad".

En Chile, las cifras son alarmantes, según la última Encuesta Nacional de Salud (2009-2010), un 67% de la población mayor de 17 años presenta sobrepeso u obesidad, mientras que en la población infantil, el problema alcanza a un 9,4% de los niños menores de 6 años, según datos del Ministerio de Salud (Minsal), y en el caso de los escolares de primer año básico, la cantidad aumenta al 21,5%, según datos de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), correspondientes al año 2009.

Comparando la última cifra con años anteriores, se constata una tendencia hacia el aumento de la obesidad en este grupo objetivo:



► **% de escolares de 1º básico que presentan obesidad**

Además, la “Evaluación del Estado Nutricional de los Párvulos 2008” de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), indica que la obesidad en preescolares creció de un 6,6% a un 8,6% en diez años hasta el 2004, fecha en que se inicia un descenso para llegar a 8,4% en el año 2009.

Este mismo informe establece que el porcentaje de párvulos del nivel Sala Cuna que presentó exceso de peso llegó a la cifra de 4,7% el 2008, destacándose la Región de Magallanes con un 13,3%.

Las cifras demuestran que la obesidad infantil es un trastorno de magnitud a nivel nacional, la que junto al sedentarismo son factores determinantes para el desarrollo de enfermedades crónicas en la adultez.

La buena noticia es que la obesidad se puede prevenir precozmente. Un reciente estudio de la Eastern Virginia Medical School⁽¹⁾ concluyó que el punto de inflexión en la obesidad a menudo se produce antes de que el niño cumpla los dos años y, a veces, incluso tan temprano como a los tres meses de edad. También agrega que las preferencias alimentarias se establecen a los dos años, por lo cual es difícil cambiar estos hábitos más tarde.

En el mismo sentido, un estudio de los académicos Domínguez-Vásquez, Olivares y Santos⁽²⁾, del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA), publicado en el 2008, agrega que “existen

evidencias que indican que el patrón de conducta alimentaria familiar tiene un papel relevante en el comportamiento de alimentación del niño, constituyendo un factor modificable para la prevención de la obesidad infantil. Sin embargo, es necesario reconocer la tremenda complejidad de los factores que determinan la conducta alimentaria de un individuo y que se relacionan con una red de influencias de tipo biológico, familiar y social”. Por lo tanto, es urgente ocuparse integralmente de las variables que causan la obesidad y el sedentarismo a la edad más temprana posible.

A partir de 1999, el Gobierno de Chile comenzó a impulsar iniciativas tendientes a enfrentar esta problemática. Es así como el Ministerio de Salud puso en funcionamiento un consejo de carácter intersectorial llamado VIDA CHILE, el cual planteó la promoción de la vida saludable como la respuesta central a la lucha contra la obesidad y el sedentarismo. En 2004, implementó la “Estrategia de Intervención a través del Ciclo Vital para la Prevención de la Malnutrición por Exceso”, dirigida a embarazadas y niños menores de 6 años. Y a mediados del año 2006, el Minsal agregó la Estrategia Global contra la Obesidad (EGO Chile), con la meta específica de disminuir la prevalencia de este trastorno, fomentando una alimentación saludable y promoviendo la actividad física a lo largo de toda la vida, a través de la generación de iniciativas para ayudar a generar cambios estructurales e individuales.

Sin embargo, estos programas no han sido suficientes para producir el cambio y frenar el aumento de los índices de obesidad en nuestro país, ya que en vez de disminuir de un 16% a un 12%, como lo había planteado el Gobierno el año 2000, hoy nos encontramos con una alarmante cifra de 21,5% de niños obesos en primer año básico.

A partir del 2010 se anunciaron nuevos programas, esta vez de trabajo conjunto entre los Ministerios de Salud y Educación, para convertir a todas las escuelas de Chile en espacios promotores de conductas saludables, que permitan reducir los índices de obesidad y tabaquismo en la población escolar. “Elige Vivir Sano” es la última iniciativa lanzada por el Gobierno que busca generar en las personas hábitos de vida más saludables. Un gran avance que refleja la necesaria mirada intersectorial para enfrentar este desafío aún pendiente en nuestro país.

Un gran avance que refleja la necesaria mirada intersectorial para enfrentar este desafío aún pendiente en nuestro país.

(1) Harrington, J.W. et al. (2010). Identifying the “Tipping Point” Age for Overweight Pediatric Patients. *Clinical Pediatrics*, 49: 638-643. DOI: 10.1177/0009922809359418. Descargable en <http://cpj.sagepub.com/content/49/7/638>

(2) Domínguez-Vásquez P, Olivares S, Santos JL. (2008). Influencia familiar sobre la conducta alimentaria y su relación con la obesidad infantil (Eating behavior and childhood obesity: family influences). *Arch Latinoam Nutr* 58(3):249-255. Descargable en www.scielo.org.ve/pdf/alan/v58n3/art06.pdf



Iniciativas NutriRSE

Adicionalmente a las iniciativas del gobierno para enfrentar esta problemática, las empresas NutriRSE han hecho su aporte desde hace varios años actuando de forma concreta en la reducción de la obesidad y el sedentarismo y en la promoción de estilos de vida saludable, en la población adulta e infantil.

Las iniciativas NutriRSE en marcha a la fecha de esta publicación dirigidas a la comunidad son las siguientes:

Empresa: CCU | Año Inicio: 2005
Copa Futbolito BILZ y PAP

Bilz y Pap desarrolla desde el año 2005 el único campeonato de fútbol para niños y niñas menores de 11 años que existe. En su primera versión, el año 2005, la Copa Futbolito Bilz y Pap, convocó a 850 niños de la RM. Hoy el Campeonato se realiza en seis sedes, en 5 regiones del país convocando a más de 3.000 niños.



Empresa: Chilectra | Año Inicio: 2002
Copa Chilectra

Campeonato de baby fútbol masculino y femenino, que busca reforzar el mensaje que llama a los jóvenes a optar por el deporte y la vida saludable, intentando alcanzar a todo el entorno que rodea a las multicanchas iluminadas por Chilectra, convirtiéndolas en puntos de encuentro y recreación familiar.





Empresa: Coca-Cola | Año Inicio: 2007
Escuelas de Bienestar

Desarrollado por ILSI Sur-Andino junto con expertos de la Universidad Católica de Chile y el Instituto de tecnología de los Alimentos – INTA, este programa desarrolla acciones dirigidas a cambiar hábitos de consumo de alimentos y de ejercitación física, a través de la educación a los niños, sus padres y los profesores de enseñanza básica. Escuelas de Bienestar beneficia a 3.000 alumnos de Maipú y contempla la capacitación de 65 profesores.



Empresa: Isapre MasVida | Año Inicio: 2006
Cuido mi salud

Dirigido a alumnos de 3° a 5°, su objetivo es influir en el comportamiento de los niños mediante la entrega de información relevante sobre alimentación saludable y prevenir, de ese modo, los altos índices nacionales de obesidad y de sedentarismo. Asimismo, se promueve la práctica deportiva periódica a través de clínicas de mini tenis, con implementación aportada por la empresa a cada establecimiento.



Empresa: Nestlé | Año Inicio: 2008
Nutrimóvil Escuelas Saludables

Programa científico educativo de intervención para 1800 escolares desde 1° a 4° básico de Puente Alto. Su objetivo es educarlos en alimentación y actividad física para cambiar hábitos y así contribuir a prevenir y disminuir la obesidad, incorporando a padres, apoderados y profesores en el proceso.



Empresa: Nestlé | Año Inicio: 2009
Corrida Milo

Actividad de running que convoca a niños y jóvenes entre 12 y 18 años de La Serena, Viña del Mar, Concepción, Temuco y Chillán, entre abril y noviembre. El objetivo es promover en ellos la vida sana y activa gracias al deporte.



Empresa: PepsiCo | Año Inicio: 2009
ActivaRSE

Programa cuyo propósito es brindar herramientas básicas de reflexión y acción sobre temáticas relacionadas con la promoción de una vida saludable a la comunidad educativa, teniendo como eje principal el desarrollo integral de la infancia. El fin es contribuir a la formación de niños como agentes de cambio de sus pares, familias y comunidad, mediante el empoderamiento de hábitos saludables y el desarrollo de conocimientos básicos para llevar adelante una vida sana y sustentable.



Empresa: PepsiCo | Año Inicio: 2007
Juguemos con nuestros hijos

Programa de Promoción para la Salud de la Primera Infancia. Está dirigido a niños entre 5 meses a 3 años de edad junto a sus familias. Se plantea como una experiencia facilitadora de la responsabilidad familiar, que entrega las herramientas necesarias a los padres y/o cuidadores, para contribuir al desarrollo integral de los niños y a su dinámica familiar; transformando sus conductas sedentarias y hábitos alimenticios, y logrando un mejor desarrollo del lenguaje.



Empresa: Sodexo | Año Inicio: 2010
Vivir Bien

Intervención remota orientada a la alimentación para preescolares principalmente, del programa VIVIR BIEN, que promueve hábitos de vida saludable. Cada mes se desarrolla un tema distinto y se envían actividades para realizar en la sala de clases y documentos para reforzamiento en el hogar.



Empresa: Tresmontes Lucchetti | Año Inicio: 2007
Prevención y Tratamiento de Obesidad en Escuelas Básicas del País

Intervención en Escuelas Básicas sobre las conductas alimentarias/nutricionales y de actividad física. El objetivo del proyecto es disminuir la prevalencia de obesidad en un 50% y el sobrepeso en un 25%, en el período de dos años, en los niños cuyas escuelas se intervengan. Este modelo se está replicando en 7 escuelas de la comuna de Macul, incorporando a preescolares y una intervención específica en profesores.





Empresa: Tresmontes Lucchetti | **Año Inicio:** 2007

Espacios saludables

Programa que consiste en el diseño e implementación de un modelo de kiosco que incluya alimentos de bajo aporte calórico y de bajo costo, con la finalidad de potenciar su consumo en los recintos educacionales, asociando la venta de los alimentos a prácticas de actividad física.



Empresa: Unilever | **Año Inicio:** 2007

Sembrando vitalidad en la infancia

Unilever y Fundación INTEGRA llevan más de cuatro años realizando este programa, cuyo objetivo es desarrollar iniciativas que permitan a los niños y niñas preescolares de la fundación tener una vida más saludable, fomentando hábitos de alimentación saludable, vida activa, higiene y cuidado del medio ambiente. El programa se orienta a toda la red de jardines INTEGRA, la cual cubre 70.000 niños de todo Chile.



Empresa: Walmart Chile | **Año Inicio:** 2005

Por un Chile Líder, Educamos

Programa educativo-formativo que busca la promoción de hábitos de alimentación saludables en niños y niñas desde pre-kinder a 5° básico, de nuestro país. Su finalidad es educar a niños líderes del futuro que manejen una cultura sustentable.



Los programas enfocados en la población adulta son:

Empresa: Nestlé | Año Inicio: 2007
Vecinos en Acción

Programa de promoción, intervención y empoderamiento comunitario en temas de vida sana, en Peñalolén. Pretende sensibilizar a la población y mejorar su calidad de vida a través de la educación en nutrición y la actividad física, mediante la participación colaborativa de los vecinos.



Empresa: Nestlé | Año Inicio: 2006
Nutrimóvil

Programa de promoción de estilos de vida saludable. Un minibús especialmente acondicionado con tres consultas atendidas por nutricionistas, recorre diversas comunas y ciudades del país, entregando evaluaciones nutricionales básicas a la población. El 2009 realizó un exitoso recorrido por los principales centros vacacionales de los chilenos.



Empresa: Nestlé | Año Inicio: 2000
Campeonato Mountain Bike Milo

Instancia competitiva que se organiza a nivel nacional, la cual busca fomentar la práctica del mountain bike en familia. En este campeonato participan mujeres y hombres de distintas edades, tanto a nivel profesional como amateur y se ha desarrollado con gran éxito durante 9 años.



Empresa: Sodexo | Año Inicio: 2005
Vivir Bien

Programa que contribuye a canalizar apropiadamente el uso del cheque entregado a estudiantes universitarios beneficiarios de la beca de alimentación de la Junta nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB).

Su objetivo es promover estilos de vida saludable en estudiantes universitarios, impactando positivamente su salud, calidad de vida y rendimiento académico.





A continuación se presentan 26 recomendaciones derivadas de la experiencia adquirida por las empresas NutriRSE en la implementación de sus programas de promoción de estilos de vida saludable en niños y adultos, de los organismos aliados y de Acción RSE.

El objetivo es que otras empresas y organizaciones encuentren inspiración y motivación en estas recomendaciones para emprender programas innovadores y eficientes, considerando el camino ya recorrido por las compañías que se atrevieron a trabajar con la comunidad en la búsqueda de un Chile más sano y activo.



Aprendizajes, recomendaciones y buenas prácticas para el trabajo en la comunidad con niños y adultos



En la etapa de gestación del programa

1

Aprendizaje

La obesidad y el sedentarismo son trastornos multicausales que tienen soluciones multifactoriales

Hay problemas que tienen una sola causa y otros, como la obesidad y el sedentarismo, que son originados por diversos factores y para los cuales deben confluír varias líneas de solución.

Recomendaciones

- Las empresas deben analizar cuáles son los factores más relevantes que inciden en la obesidad y sedentarismo del grupo objetivo a ser intervenido y también revisar experiencias nacionales e internacionales para definir qué estrategia utilizarán para la búsqueda de soluciones. En el caso de los programas de promoción de estilos de vida saludable, la definición de los objetivos estratégicos puede abarcar solo una o más de las variables. Sin embargo, las iniciativas de reducción de obesidad y sedentarismo deben necesariamente cubrir al menos dos dimensiones del problema.

- En este sentido, la recomendación experta es que solo es posible lograr resultados efectivos para reducir la obesidad con una estrategia de intervención enfocada conjuntamente a la alimentación saludable y la actividad física, como mínimo.
- Otro factor para lograr resultados efectivos es que la población objetivo sienta la necesidad de cambio.
- Aspectos específicos a considerar en el caso de los programas dirigidos a los adultos:
- Este grupo tiene la virtud de poder transferir el “mensaje de la vida sana” al resto de su familia y/o a su círculo más cercano, así que los programas de reducción o promoción deben considerar este fenómeno e incorporar actividades relacionadas con el involucramiento del círculo de influencia de los adultos, para que sus impactos sean mayores.
- Las actividades a desarrollar deben poner énfasis en el fomento de la responsabilidad y el autocuidado, ya que esto permitirá que los resultados del programa sean sustentables en el tiempo. Es importante tener en cuenta que la obesidad se relaciona también con el entorno que rodea a las personas y con aspectos psicológicos, que deben ser tratados para obtener mejores resultados.
- La Encuesta Nacional de Hábitos en Actividad Física del año 2009, realizada por el Instituto Nacional de Deportes, indica que la carencia de tiempo y dinero es uno de los principales obstáculos que frena a los chilenos a la hora de realizar actividad física.

2

Aprendizaje

El programa de vida saludable debe estar alineado con los objetivos estratégicos del negocio

Debe existir un nexo claro entre la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la empresa y el problema de la obesidad y sedentarismo, para que el programa de vida saludable tenga un sustento sólido que valide su ejecución dentro de la organización.

El convencimiento sobre la pertinencia de la iniciativa dependerá, asimismo, de cuán arraigada está en la estrategia de la empresa el entendimiento de la problemática y la urgencia de hacerse parte de la solución.

Recomendaciones

- El compromiso de la alta dirección de la empresa es vital para el éxito del programa. Por lo tanto, es indispensable que este grupo conozca y valide la pertinencia y beneficios asociados al mismo, para garantizar un mayor grado de compromiso corporativo respecto de la iniciativa.
- El nuevo programa de vida saludable debe estar en línea con las otras iniciativas RSE de la empresa, para darle una mayor coherencia y cohesión a la política de sustentabilidad asociada al negocio. Si las buenas prácticas se gestionan de manera aislada y/o en distintas áreas, es recomendable realizar una revisión global de ellas para complementarlas y alinearlas estratégicamente a los objetivos de la compañía, adquiriendo validez a largo plazo.

El caso NutriRSE

Un ejemplo concreto se puede observar en el caso de las empresas multimarcas o holdings, en las cuales el contar con una política común de RSE y el apoyo de la alta gerencia, actúa como un gran respaldo para expandir su compromiso en el tema de la vida sana.

De este modo, es posible ir implementando iniciativas desde las distintas marcas, que constituyen una gran estrategia para promover la vida sana en su conjunto.

CCU ha implementado una serie de programas orientados a distintos tipos de públicos, como población escolar, deportistas discapacitados, amateur y profesionales y profesionales del ámbito de la Educación Física y la Nutrición. Asimismo ha organizado campeonatos, torneos y competencias para los fanáticos del fútbol, tenis, y running, entre otros, a través de sus distintas marcas comerciales y de su marca corporativa.

3

Aprendizaje

El programa de vida saludable debe responder a las necesidades internas de la empresa y a las de la comunidad a intervenir

Es sumamente importante que la decisión de realizar un programa de vida saludable provenga de un interés genuino de la empresa por contribuir a la solución de un problema concreto, que esté también identificado y validado como tal por la propia comunidad a ser intervenida. De este modo, se conseguirá que las personas involucradas estén más motivadas y comprometidas con las actividades que forman parte del programa, ya que sentirán que es un aporte real al mejoramiento de su calidad de vida, una oportunidad y beneficio valioso.

Contar con la validación, motivación y compromiso de la comunidad durante todas las etapas influye en forma determinante en el éxito y sustentabilidad de un programa de vida saludable.

En los Aprendizajes 9, 15 y 16 se profundizan los mecanismos para llevar a cabo de forma práctica esta sugerencia general.

El caso NutriRSE

Trabajar en una Política de Promoción de Salud ha sido una de las metas del Gobierno de Chile desde 1998. Es por ello que

Unilever, en línea con su misión de agregar vitalidad a la vida en las comunidades en las cuales se inserta, decidió realizar una alianza de 4 años con la Fundación INTEGRRA, para aportar en el combate a la obesidad y el sedentarismo en nuestro país.

INTEGRA es organización pública-privada sin fines de lucro que tiene más de 1.000 jardines infantiles de niños y niñas de situación vulnerable a lo largo de Chile. Se eligió trabajar con este grupo etario, porque los estudios certifican que el trabajo con preescolares es más efectivo que en escolares, ya que ellos

son verdaderos agentes de cambios en sus familias y por lo tanto en la sociedad (Minsal).

Asimismo, INTEGRRA tenía la necesidad de trabajar estos temas y promover la certificación de sus centros educacionales como saludables, distinción que entrega el Ministerio de Salud dentro de las estrategias del Plan de Promoción de la Salud. De esta forma, la estrategia de trabajo de la empresa se alineó con una necesidad latente de un grupo objetivo vulnerable.

En la etapa de diseño del programa

4

Aprendizaje

Concebir los programas de vida saludable considerando las políticas públicas relacionadas contribuye a su sustentabilidad, éxito y eficiencia

Es muy importante que los programas de vida saludable de las empresas consideren o tomen como referencia la experiencia de los planes de gobierno y las estadísticas y/o estudios en estas materias, tanto en su planificación estratégica como en el diagnóstico previo. De este modo aseguran mayor sustentabilidad, éxito y eficiencia en el tiempo, además de facilitar y aumentar las posibilidades de trabajo público privado conjunto, para aprovechar las sinergias que otorga la asociatividad.

Recomendaciones

- Solicitar apoyo a expertos que ayuden en el proceso de cruce de información que provenga de distintas fuentes, para crear un diagnóstico real de la comunidad a intervenir.

- Alinear el programa de vida sana con las políticas públicas, lo que permite:

- Contar con un marco conceptual basado en información y estadísticas oficiales sobre obesidad y sedentarismo.
- Lograr acciones coherentes entre ambos sectores para que las personas reciban mensajes únicos o alineados.
- Enmarcar el programa en una estrategia más global a nivel país.
- Identificar los espacios de encuentro entre la política pública y el programa y, a la vez, trabajar sobre la base de las falencias de la política.
- Trabajar juntos –el sector privado y público – para lograr objetivos comunes y que ambos se relacionen en un contexto y lenguaje común.
- Promover y fomentar distintas alianzas con otros actores del sector privado.

- Las principales fuentes, tanto del sector público como técnico-académico, a las que las empresas pueden acceder para encontrar antecedentes útiles para los programas son:

INSTITUCIÓN	SITIO WEB
Ministerio de Salud	
1) Departamento de Estadísticas e Información en Salud	http://deis.minsal.cl/index.asp ;
2) Departamento de Epidemiología	http://epi.minsal.cl/index.html ;
3) Biblioteca de Salud	www.redsalud.gov.cl/portal/url/page/minsalcl/g_informamos/g_documentacion/presentacion_documentacion.html ;
4) Estrategia Global contra la Obesidad – EGO Chile	www.ego-chile.cl ;
5) Estrategia EGO Escuelas	http://ego-escuela.redsalud.gov.cl
Instituto Nacional de Deportes	
1) Publicaciones del Depto. Ciencias del Deporte	www.chiledeportes.cl/publicaciones_ciencias.php ;
2) Programa Escuelas Abiertas a la Comunidad	www.chiledeportes.cl/escuelas_abiertas.php ;
3) Programa Mujer y Deporte	www.chiledeportes.cl/mujerydeporte.php
JUNJI	
1) Encuesta Nacional de Primera Infancia (ENPI) – 2010 Cuenta con información sobre los hábitos alimentarios de la primera infancia	http://www.junji.cl/junjijoomla/index.php?option=com_content&task=view&id=2513&Itemid=498
INTA	
Centro de Nutrición Molecular y Enfermedades Crónicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile (CNMEC-UC)	www.inta.cl www.pam-chile.cl www.alimentatesano.cl

El caso NutriRSE

El programa de Tresmontes Lucchetti “Prevención y tratamiento de obesidad en escuelas básicas del país” es un ejemplo de complementariedad con el sector público. De hecho, el Ministerio de Salud utilizó la experiencia de Casablanca, en la Región de Valparaíso, para el diseño del Programa EGO Escuelas.

El proceso fue el siguiente: la empresa se reunió con la Subsecretaría de Salud Pública de Minsal con los resultados de la intervención, para poner a disposición la metodología del proyecto y permitir su realización a lo largo del país. El Ministerio estableció con su par de Educación una comisión interministerial que elaboró un documento, que sirvió de base para las EGO Escuelas, y una guía para el desarrollo de intervenciones en alimentación, nutrición y actividad física en escuelas básicas de Chile, que ha sido utilizada tanto por el Programa EGO Escuelas como por otras empresas NutriRSE. De esta forma, la experiencia de Casablanca ha podido ser utilizada y mejorada en la implementación de otras experiencias públicas y privadas en el país.

5

Aprendizaje

La formación de alianzas es fundamental para lograr un adecuado diseño y mejor impacto de los programas de vida saludable

Cuando una empresa determina que la vida saludable es un tema relevante para su negocio y para la comunidad y decide realizar una contribución concreta a través de la implementación de un programa, es altamente probable que no cuente con todos los conocimientos, capacidades o experiencia necesaria para implementarlo exitosamente. Esta situación se da porque en general, la nutrición, actividad física o medición de impactos, no forma parte de las habilidades requeridas para desarrollar los negocios en las compañías.

Es conveniente entonces sumar a una o más instituciones de carácter técnico, académico, público o de la sociedad civil, para cubrir las áreas que la empresa no domina o que no tiene la capacidad de gestionar por sí misma.

Recomendaciones

Recomendaciones generales para la formación de alianzas

- La base para desarrollar un trabajo en alianza exitoso es compartir objetivos comunes entre las partes. Sin embargo, a veces es difícil conjugar los intereses de las entidades involucradas debido a las diferencias en el estilo de gestión que se da, por ejemplo, entre una empresa y una municipalidad. Por lo tanto, cuando la alineación no se da naturalmente, es preciso hacer un esfuerzo adicional que les permita a todos maximizar sus intereses.
- Es necesario, asimismo, identificar explícitamente los beneficios esperados asociados al trabajo en conjunto.
- Al momento de definir las alianzas es importante sumar solo a las instituciones imprescindibles para cumplir los objetivos

planteados en el proyecto, ya que alianzas numerosas, poco concretas o sin fines específicos pueden desgastar innecesariamente la iniciativa y a la empresa.

- Las alianzas pueden generarse también como estrategia para financiar las iniciativas, lo cual es particularmente común en los casos de trabajo conjunto público privado. En esta circunstancia, la recomendación a la empresa es no limitar su aporte solo a lo económico. Lo ideal es involucrarse en el trabajo, lo cual resulta mucho más enriquecedor.
- Contar con alianzas de alto prestigio y con buenas redes permite que los procesos sean más expeditos cuando se busca establecer una relación con municipalidades o escuelas.

Recomendaciones para la formación de alianzas técnicas o académicas

- Apoyarse en una institución con expertise técnica y/o académica contribuye a un correcto, certero y ajustado diseño de los lineamientos y metodología del programa a desarrollar; en temas como:
 - Nutrición o alimentación saludable
 - Actividad física o deportiva
 - Promoción de estilos de vida saludable
 - Definición del foco de la iniciativa
 - Definición del grupo objetivo
 - Aspectos metodológicos del programa
 - Medición de impactos
- Es importante tener claro cuál es la necesidad concreta que se espera cubrir con la alianza para realizar la búsqueda correcta.
- En la elección del organismo técnico y/o académico adecuado a las necesidades de la empresa, es conveniente establecer criterios de elección que incorporen la experiencia en el tema y en terreno de la institución, y su trabajo con el sector privado.
- Existe la posibilidad de que la empresa tenga que buscar más de un aliado técnico si el programa requiere distintas especialidades. En ese caso, se producirá una mayor sinergia técnica.

Recomendaciones para el trabajo en alianza

- La ejecución de un programa de vida saludable debe hacerse en conjunto con el aliado para compartir el nivel de compromiso con la tarea. No es recomendable que el aliado lo realice por sí solo, en especial si está utilizando los recursos económicos y el nombre de la empresa.
- La confianza en las capacidades e intenciones de la contraparte es vital para desarrollar un trabajo conjunto fructífero.
- La empresa debe esforzarse por comprender que los ritmos de trabajo de las instituciones no empresariales son distintos, que manejan sus propios tiempos y que tienen expertise diferentes. Desde su experiencia de trabajo con privados, los aliados NutriRSE recomiendan adoptar una posición de tolerancia y respeto por las diferencias que pueden presentar las organizaciones al trabajar en conjunto, sin perjuicio de comprometer a las partes en plazos y responsabilidades viables para el éxito del proyecto.
- Si el aliado técnico tiene un rol preponderante en la ejecución del programa, es deseable darle la libertad y el espacio suficiente para llevar a cabo la implementación de la manera que estime más correcta o adecuada. Es decir, que la empresa comprenda los criterios utilizados por el aliado para tomar ciertas decisiones, sin desligarse de su rol en la ejecución del programa.
- Dada las diferencias explicitadas entre la empresa y el aliado, lo mejor es delegar las responsabilidades y tareas de acuerdo con las competencias que ambas instituciones posean, para aprovechar al máximo las capacidades de cada uno.
- Delimitar y plantear clara y formalmente los alcances del trabajo de todos los involucrados permite responder mejor a los tiempos, tareas, cambios y perfeccionamientos que necesite el programa.
- La coordinación es identificada por las empresas y aliados NutriRSE como un factor crítico para que el trabajo conjunto resulte una buena experiencia para todos los involucrados.
- Es clave también crear y mantener instancias de diálogo fluidas entre las partes, para avanzar en todas las tareas planificadas y realizar las evaluaciones y cambios necesarios en el programa.
- Del mismo modo, la empresa debe revisar periódicamente los resultados de la alianza, para evaluar si el trabajo conjunto está siendo exitoso e identificar las posibilidades de mejora.

El caso NutriRSE

Las alianzas existentes en las iniciativas implementadas por las empresas NutriRSE dirigidas a niños son:

- CCU con el Instituto Nacional de Deportes (IND) y Ciudad Deportiva Iván Zamorano.
- Chilectra con Fundación Deportiva Iván Zamorano, CONACE y UNICEF. Por otra parte, cuenta con el patrocinio de Carabineros de Chile, para que vele por la seguridad en todo el proceso de realización del torneo deportivo. Y también cuenta con un acuerdo con la marca deportiva Nike, que se sumó como auspiciador, vistiendo a todos los equipos con su marca.
- Coca-Cola con ILSI Sur Andino (UC e INTA) y Municipalidad de Maipú.
- Nestlé con INTA, Universidad Católica, Municipalidad de Puente Alto y Municipalidad de Peñalolén.
- PepsiCo con UC, CEDEP, Fundación Oportunidad, UNICEF, Red de Infancia, Municipalidad de El Monte y Municipalidad de Talagante.
- Tresmontes Lucchetti con INTA, Municipalidad de Macul y Corporación 5 al día Chile.
- Unilever con INTEGRA, el Departamento de Nutrición de la Universidad de Chile, INTA, el IND, Consejo de la Cultura y de las Artes y la Sociedad Chilena del Derecho del Autor (SCD).
- Walmart Chile, a través de Hiper Líder con Fundación Mar de Chile, Club Deportivo Santiago Oriente y Fundación Vertical.

Las alianzas existentes en las iniciativas implementadas por las empresas NutriRSE dirigidas a adultos son:

- Nestlé con INTA, Club Deportivo Universidad Católica y Municipalidad de Peñalolén
- Sodexo con Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile, Universidad del Desarrollo y SEREMI de Salud RM

En la experiencia de las empresas, el trabajo con una institución o experto técnico ha facilitado cada uno de los procesos y etapas de los programas de vida saludable y el acceso a redes y contactos.

6

Aprendizaje

Realizar un benchmark previo tiene muchas ventajas

Tomarse el tiempo para conocer otras iniciativas de vida saludable implementadas con anterioridad por entes públicos u otras empresas, y utilizar eficientemente esta información en la gestión del programa, puede ahorrarle grandes costos a las empresas.

Recomendaciones

- Algunas ventajas que tiene conocer otras iniciativas son:
 - Permite poner especial cuidado en aquellos aspectos detectados como áreas de mejora y/o aprendizajes de otras organizaciones, para no cometer los mismos errores, entregando además la oportunidad de replicar las buenas prácticas implementadas para ir ajustando el programa hacia el logro de los resultados esperados.
 - Posibilidad de encontrar otros ejemplos que den cuenta de lineamientos de trabajo, alianzas realizadas, instituciones expertas colaboradoras, etc.
 - Al conocer el ámbito de acción de otros programas de vida saludable, se pueden explorar nuevos espacios, localidades y grupos objetivos que no han sido intervenidos, haciendo más eficiente la inversión y complementando los esfuerzos.
- Para obtener información de otras iniciativas ya implementadas es aconsejable acudir directamente a las fuentes, contactando a los encargados de los programas, en el caso de las empresas, o a la Estrategia Global contra la Obesidad EGO – Chile del Minsal o a las municipalidades, en el ámbito público.

7

Aprendizaje

Los programas de vida saludable son de largo plazo y necesitan recursos por períodos prolongados

Las intervenciones en reducción de la obesidad y sedentarismo o de promoción de vida saludable para el cambio de hábitos, requieren de plazos más largos que otro tipo de programas.

Los cambios de hábitos y de conductas son procesos largos que necesitan de acompañamiento y evaluaciones, lo cual implica también una disponibilidad de recursos más prolongada en el tiempo. Existen incentivos tributarios que pueden ser de gran utilidad para las empresas, de manera de hacer más eficiente la inversión en este tipo de programas.

Recomendaciones

- El equipo a cargo del diseño del programa de vida saludable debe analizar cuál será la fuente de recursos para financiarlo, asegurándose de su disponibilidad a lo largo de toda su ejecución. Además, es necesario tener claridad sobre si los recursos estarán sujetos al éxito o fracaso de la iniciativa, o si no existirán condiciones asociadas a resultados.
- Asegurar los recursos financieros por el período completo de duración del programa es muy relevante, ya que dejar inconclusa una iniciativa por falta de recursos es dañino para la reputación de la empresa. Una manera de estar preparados ante eventuales problemas futuros con los recursos asignados, es analizar otras posibles opciones de financiamiento en caso de emergencia, en esta etapa preliminar de diseño de la iniciativa.
- Además, le puede agregar mucho valor al programa analizar otras formas de sumar recursos, que le permitan a la empresa ampliar la cobertura del programa, mejorar sus estrategias o darle mayor continuidad.

Para iniciar la búsqueda de nuevo financiamiento es deseable contar con una propuesta sólida, basada en un control presupuestario riguroso y reportes periódicos que den cuenta de su ejecución, además de ser realista en cuanto al alcance y límites de los recursos disponibles.

- Algunas de las formas de sumar recursos económicos identificadas en NutriRSE son:
 - Buscar aliados públicos (centrales o locales), técnicos o académicos que aporten al financiamiento del programa, alternativa que transforma la relación en un ganar-ganar.
 - Acogerse a alguna franquicia tributaria como las del Instituto Nacional de Deportes (Ley de donaciones con fines deportivos). El uso de este beneficio se presenta como un factor de motivación para las empresas NutriRSE, ya que les permite dar continuidad a las iniciativas en curso o a nuevas acciones.
 - Sumar el auspicio de otras empresas (a través de sus marcas de bebidas o alimentos, por ejemplo) o media partners, que le den fuerza al programa y, en el caso de los medios de comunicación, que incluyan instancias de difusión, siempre bienvenidas.

El caso NutriRSE

El promedio de duración de los programas de vida saludable que participan en NutriRSE es de 4 años.

En cuanto a los recursos para financiar los programas, ellos provienen de distintas fuentes, según la experiencia de NutriRSE:

- Casa matriz a nivel local
- Casa matriz ubicada fuera del país, en el caso de las empresas multinacionales
- Casa matriz internacional y presupuesto de la operación local (mixto)
- Utilización de franquicias tributarias
- De alianzas con otras empresas que operan como auspiciadoras de las actividades realizadas en el programa

- Financiamiento mixto entre la empresa y el municipio, quien también aporta con la compra de los implementos deportivos, por ejemplo, en el caso de los programas en escuelas municipales.

8

Aprendizaje

Elegir y analizar cuidadosamente el grupo objetivo es vital en la fase de diseño de los programas de vida saludable

En la etapa de diseño es importante definir exactamente qué grupo se va a intervenir y cuál es el contexto más adecuado para hacerlo. De esta manera, la iniciativa se realizará en óptimas condiciones y estarán identificados todos los escenarios posibles para realizar la intervención.

Recomendaciones

- La edad recomendada por los expertos para iniciar una intervención es desde los dos años para los programas de reducción de obesidad y sedentarismo. Se sugiere a las empresas que están gestando un programa de vida saludable analizar la posibilidad de focalizar la intervención en esta edad, es decir, en preescolares.
- Los criterios para elegir el grupo a intervenir deben estar relacionados con el impacto que se espera lograr, la cobertura geográfica a abarcar y la estrategia RSE de la empresa.

Algunos criterios importantes de analizar son:

CRITERIO	JUSTIFICACIÓN
Edad	En el caso de niños, los estudios indican que mientras antes se intervenga para la prevención o reducción de la obesidad y sedentarismo, es mejor.
Nivel socioeconómico	Estudios indican que existe una relación directa entre pobreza y obesidad.
Género	Estudios indican que las mujeres son más sedentarias que los hombres. Por otra parte, puede ser estratégico para la empresa desarrollar un programa con algún género en particular.
Grupo intervenido anteriormente o en el presente	Es importante saber si el grupo objetivo ha participado o está participando en otra intervención.
Relación del grupo objetivo con la empresa	La empresa debe identificar si es estratégico realizar el programa en la comunidad cercana a su operación, con clientes o consumidores, etc. Este criterio también aplica si el programa está dando respuesta a una necesidad planteada explícitamente por la comunidad a la empresa.
Cobertura geográfica	La empresa debe analizar cuál será el alcance geográfico en virtud de los recursos y de las condiciones existentes.
Relaciones con las autoridades locales	La disposición de las autoridades locales para implementar el programa es sumamente relevante.

- Estos mismos criterios aplican en el caso de analizar la ampliación de la cobertura de un programa, si se está analizando la factibilidad de sumar a más beneficiarios.
- Hay que tener en cuenta que cada realidad es distinta, por lo que no se pueden aplicar programas estándares sin tomar en cuenta las especificidades de los grupos a intervenir: Como no hay una sola receta, la empresa debe adaptar el programa a cada contexto particular.
- En general es también deseable que el diseño del proyecto contemple un cierto grado de flexibilidad respecto de los beneficiarios, ya que un modelo más abierto permite ampliar las instancias o herramientas de participación de los niños y niñas, lo cual repercute positivamente en el impacto del programa.

En el caso específico del trabajo con niños y niñas:

- Si para el correcto desarrollo del programa es bueno que los beneficiarios provengan de distintos ámbitos, como en el caso de las iniciativas de promoción de vida saludable ligadas al deporte, se recomienda no poner límites o criterios cerrados para la participación de los niños y niñas, sino que hacerlo lo más transversal posible.

El caso NutriRSE

Las empresas NutriRSE han utilizado la ayuda de un aliado experto para la correcta elección del grupo objetivo a intervenir, realizando un trabajo conjunto en el cual el aliado realiza una propuesta considerando los criterios acordados entre ambos.

Es el caso de Unilever, quien eligió trabajar en temas de vida saludable respondiendo a su misión a nivel internacional que es

agregar vitalidad a la vida. Teniendo este marco clave, la empresa buscó la asesoría de una consultora en RSE, para estudiar en conjunto las diferentes posibilidades de intervención. Viendo que no había iniciativas con preescolares, y tomando en cuenta que los estudios certifican que una intervención temprana en estos temas es más efectiva que una tardía y que señalan que los preescolares son agentes de cambio en sus familias, decidieron trabajar con niños y niñas de 2 a 5 años de edad.

Una vez claro el alcance, la empresa buscó posibles aliados estratégicos, a quienes contactó para ver sus respuestas y necesidades. Finalmente decidió trabajar con la Fundación INTEGRAL por su alcance geográfico con presencia a lo largo de Chile; la llegada a los sectores más vulnerables de la sociedad que son afectados en mayor medida por estos temas; la necesidad de invertir en hábitos de vida saludable; la disponibilidad de incorporar estos temas en su programación educativa; y la dependencia de la Secretaría General de Presidencia.

9

Aprendizaje

Es de vital importancia conocer la realidad específica del grupo a intervenir

En el aprendizaje 3 se introdujo la importancia de contar con la participación de la comunidad durante todas las etapas de desarrollo del programa de vida saludable, para lograr su éxito.

En este punto el acento está puesto en conocer cuáles son los temas relevantes que se deben conocer exhaustivamente en el grupo a intervenir. De esta manera se busca disminuir al máximo los errores o asimetrías de información posteriores, y facilitar el proceso de transferencia de capacidades instaladas una vez terminada la intervención, para que esta sea sustentable en el tiempo.

Recomendaciones

- Es importante saber si algunas de las causas específicas del sedentarismo o malos hábitos alimenticios de los beneficiarios

están relacionadas con la necesidad de recibir acompañamiento para cambiar su estilo de vida, o si se trata de falta de información sobre:

- Qué alimentos son saludables y qué es una alimentación saludable
- La ingesta calórica que les corresponde consumir
- Su estado nutricional y el de sus familias
- El acceso a lugares y programas donde realizar actividad física
- Saber qué y cuánta actividad física deben realizar y dónde pueden encontrar esta información

En la actualidad, la mayoría de las personas saben qué hacer, lo que desconocen es el cómo y/o tienen dificultades de oferta o de acceso a alimentos saludables o a formas de vida más sanas.

- La empresa debe recopilar información sobre distintos aspectos de la comunidad, para contar con los elementos necesarios y suficientes para diseñar adecuadamente su programa, entre ellos:
 - Realidad política, económica y social del entorno
 - Los actores claves en la comunidad, tales como:
 - › Autoridades regionales
 - › Autoridades locales: Municipalidad, Concejales, Departamento de Salud Municipal, Servicios de salud, Consultorios, etc. Es importante saber si cuentan con recursos humanos capacitados para poner a disposición del programa.
 - › En algunos casos existen organizaciones que tienen un conocimiento cabal de la localidad y facilitan el encuentro y la comunicación entre la comunidad y la empresa.
 - En el caso del trabajo con adultos:
 - › Grupo objetivo
 - › Juntas de vecinos
 - › Organizaciones sociales locales
 - En el caso del trabajo con niños:
 - › Sostenedores de las escuelas
 - › Directores de las escuelas

- › Profesores
 - › Apoderados
 - › Grupo beneficiado
 - › Círculo de influencia del grupo beneficiado
- Cuáles y de qué calidad son las relaciones entre los actores antes mencionados

En el caso específico del trabajo en escuelas:

- Es sumamente importante involucrar, además de los actores mencionados, a los dueños de los kioscos de las escuelas, para transformarlos en saludables. El Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos – INTA, publicó la “Guía para el Diseño e Implementación de un Espacio y Punto de Venta Saludable en Escuelas Básicas de Chile”, la cual puede ser descargada en el sitio: http://www.inta.cl/materialEducativo/Guia_para_el_d_de_Kioscos.pdf
- Se debe considerar el entorno, en aspectos como la venta de alimentos fuera del establecimiento y la existencia de otras instituciones que trabajan o aportan con la escuela.

El caso NutriRSE

Las empresas NutriRSE que implementan programas de prevención o reducción de sobrepeso y obesidad en escuelas, se han encontrado con que la realidad de los docentes es que no cuentan con tiempo suficiente para realizar las actividades de capacitación necesarias para llevar a cabo las iniciativas. Es por ello que es tan relevante manejar esta información previamente e incorporarla al diseño del programa, para planificar de acuerdo a las condiciones reales existentes.

El programa “Vecinos en Acción” de Nestlé detectó que la poca oferta de lugares aptos, cercanos y seguros para realizar actividad física, era una de las variables que obstaculizaban la práctica de ejercicios en su grupo objetivo, que está casi en su totalidad compuesto por mujeres. Gracias a esta información, la empresa optó por incorporar talleres de actividad física cercanos a los hogares en el diseño del programa, asegurando así una mayor asistencia.

10

Aprendizaje

Contemplar la transferencia de capacidades es imprescindible para mantener los logros en el tiempo.

Las empresas interesadas en desarrollar programas de vida saludable deben aspirar a generar un cambio permanente en los estilos de vida del grupo a intervenir, por lo cual es indispensable dejar capacidades instaladas en todos los actores involucrados.

Integrar la variable de sustentabilidad en la etapa de diseño es vital para replicar la iniciativa y mantener los logros alcanzados a lo largo del tiempo, integrando mecanismos de transferencia de capacidades en todos los grupos intervenidos.

- Algunas claves para generar estos mecanismos son:
 - Sensibilización: Identificar desde el inicio del proyecto cuál será la institución responsable de continuar implementando las actividades del programa y de realizar una tarea de sensibilización, para conseguir que se comprometa con temas concretos que permitan la sustentabilidad de la iniciativa.
 - Equilibrio entre la institucionalidad y las personas: Aún cuando en el tema de la obesidad y sedentarismo es necesario un compromiso institucional para asegurar la continuidad de los programas, son las personas quienes toman las decisiones, las impulsan y generan los cambios. Es por ello que es recomendable que la empresa busque involucrar tanto a las instituciones como a las personas que las componen, para lograr la sustentabilidad en el tiempo.
 - Formación de monitores: Identificar quiénes son los líderes o actores claves que demuestran interés o están comprometidos con la iniciativa y realizar un proceso de formación de monitores de salud, para que ellos continúen replicando las actividades del programa en el futuro.

El caso NutriRSE

La transferencia de los programas se ha abordado de las siguientes maneras en la experiencia de las empresas NutriRSE:

- Con la elaboración de manuales que explican cómo implementar el programa:
 - Es el caso del programa “Prevención y tratamiento de obesidad en escuelas básicas del país” de Tresmontes Lucchetti que cuenta con la “Guía para el desarrollo de intervenciones en alimentación, nutrición y actividad física en escuelas básicas de Chile”. Además existe el manual “¡¡Qué rico es comer sano!!” y “Guía para el Diseño e Implementación de un Espacio y Punto de Venta Saludable en Escuelas Básicas de Chile”. En actividad física para escuelas, desarrollaron la guía “Moviéndonos para la Educación Física. Texto de Apoyo para el Primer Ciclo de Enseñanza Básica” y, el más reciente, “Una Educación Física Planificada. Archivador para el Primer Ciclo de Educación Básica”.
 - En el marco del programa “Sembrando vitalidad en la infancia”, implementado en los jardines de la Fundación INTEGRAL, Unilever desarrolló en el 2008 dos manuales para que las agentes educativas incorporen actividad física para los niños del primer y segundo ciclo.
- Con un fuerte énfasis en la capacitación de profesores (en el caso de las escuelas) o de monitoras/es (en el caso de la comunidad):
 - El programa “Vecinos en Acción” de Nestlé identificó a mujeres líderes comunitarias y las capacitó como Monitoras de nutrición, salud y bienestar, para que ellas replicaran posteriormente los conocimientos adquiridos en sus barrios. Este programa también entregó un curso básico de actividad física, destinado a 30 vecinas participantes en los talleres físico-recreativos del programa, certificándolas como Monitoras de Actividad Física Vecinal.
 - También el programa “Vivir Bien” de Sodexo, dirigido a estudiantes universitarios, ha formado monitores. Para ello se ha capacitado a grupos de estudiantes, con la finalidad de que sean líderes en alimentación y estilos de vida saludable, promoviendo y transmitiendo lo aprendido al interior de su institución.
- Comprometiendo a los municipios para que continúen fomentando las actividades realizadas:
 - El programa “Escuela de Bienestar” de Coca-Cola

involucró desde su inicio a la Municipalidad de Maipú en el financiamiento de los implementos deportivos utilizados en el programa, con el objetivo de contar con un compromiso e interés real de la entidad por fomentar el tema en los establecimientos beneficiados.

- Compartiendo con las autoridades los resultados de los programas, para que consideren las metodologías empleadas, en los diseños de políticas públicas.

11

Aprendizaje

La flexibilidad es un elemento vital en todo el proceso de desarrollo del programa de vida saludable

El concepto de flexibilidad parece poco palpable, sin embargo en la experiencia de las empresas NutriRSE cobra mucho sentido y está muy presente, al emerger como un elemento esencial para que los programas puedan ser bien diseñados y llevarse a cabo de la mejor manera posible.

El tema es transversal a todas las etapas de desarrollo del programa y a todos los actores que intervienen en el mismo.

Recomendaciones

- La recomendación principal es considerar desde esta etapa inicial que la flexibilidad será necesaria en el transcurso de todo el programa. Ella es una manera de entender la realidad, que no se asocia solamente a las personas o a las circunstancias, sino que implica que la empresa tenga la disponibilidad de generar los cambios necesarios para responder de una manera adecuada frente a imprevistos u oportunidades y para tener siempre una comunicación rápida con los involucrados en el programa.
- Una actitud de flexibilidad permitirá manejar mejor ciertos temas como:

- Responder de mejor manera frente a las contingencias, tales como enfermedades, suspensión de actividades, problemas climáticos, cambios imprevistos, etc.
- Asumir vacíos y tareas adicionales que se requieran para el logro de los resultados esperados.
- Efectuar los cambios necesarios conforme a los avances o retrocesos encontrados.
- Responder y resolver las necesidades e inquietudes que manifieste la comunidad beneficiada.
- Considerar las sugerencias de la comunidad intervenida, realizando los cambios necesarios para ello

El caso NutriRSE

El programa “Sembrando Vitalidad en la Infancia” de Unilever, tuvo que adaptarse en el 2010 a las contingencias ocurridas en Chile. El terremoto que afectó al país el 27 de febrero de 2010 hizo cambiar sus prioridades: 634 jardines de la Fundación Integra tuvieron daños en más de un 80%. Frente a esta realidad modificaron la estrategia programada, utilizando un CD que promovía la actividad física, que habían desarrollado el 2009, para llevarles alegría a los niños afectados por el sismo. Asimismo, se dispuso dinero para reconstruir un jardín en Chillán que contara con características especiales de vida saludable.

Recién el segundo semestre de 2010, comenzaron a trabajar en la planificación y creación de un kit educativo que uniera a las familias y jardines en esta tarea de promover los hábitos de vida saludable, tal como se había programado.

En el caso del programa “Prevención y tratamiento de obesidad en escuelas básicas del país” de Tresmontes Lucchetti, además de la intervención clásica de alimentación y actividad física en preescolares y escolares, la empresa en conjunto con el INTA advirtió que era imprescindible abordar en profundidad el tema de la venta de snacks con alto contenido de grasas, azúcar y sal en los kioscos de las escuelas, para lograr un verdadero impacto. Por ello, implementaron el proyecto “Espacios Saludables” para transformar los kioscos en puntos de venta que tuvieran un porcentaje de alimentos con un máximo de 130 kcal. y de bajo costo, y espacios donde además se estimula la actividad física.

12

Aprendizaje

Incorporar un plan de contingencia en el diseño permitirá una mejor gestión de un programa de vida saludable

Todos los programas de vida saludable se encontrarán con variables externas incontrolables en el transcurso de su desarrollo, tales como una epidemia de gripe, mal tiempo, problemas de seguridad o paros de profesores, en el caso del trabajo en escuelas, entre otros.

Para estar preparados y minimizar los efectos de estas variables, es conveniente que la empresa elabore un plan de contingencia que señale cómo se actuará en caso de que ocurran situaciones inesperadas.

Recomendaciones

- Algunas claves para realizar un plan de contingencia son:
 - Desarrollarlo en conjunto con todos los actores involucrados en el programa, especialmente los aliados.
 - Identificar los problemas que han ocurrido en el pasado, para poder preverlos e identificar las situaciones que pueden gatillarlos.
 - Estandarizar los pasos a seguir en caso de ocurrencia de los problemas identificados.
- El objetivo final es que el equipo de trabajo tenga la capacidad de gestionar adecuadamente los problemas que se presenten, habiendo previsto soluciones con anterioridad para ellos y evitando así mayores costos.

En la etapa de implementación del programa

13

Aprendizaje

El desarrollo de una línea base es imprescindible para comenzar la etapa de implementación

La implementación de un programa de vida saludable debe estar profundamente marcada y orientada por la realización de un diagnóstico certero sobre la situación inicial, que justifique y entregue una dirección acertada a las actividades.

Por lo tanto, el desarrollo de un estudio de línea base es un paso que no se puede omitir al comenzar la etapa de implementación. De hecho, es la única manera de contar con información inicial que permita posteriormente medir los cambios generados por la iniciativa, para poder evaluar en forma correcta los resultados de la intervención.

Recomendaciones

- Es importante considerar la información disponible sobre vida saludable, obesidad y sedentarismo en los organismos públicos y académicos especializados en estos temas, tales como el Departamento de Estadísticas e Información en Salud (DEIS) del Ministerio de Salud, JUNAEB, JUNJI y el INTA, en el proceso de elaboración de una línea base (ver aprendizaje 4). En el caso de los programas dirigidos a adultos, los consultorios de los sectores donde se ejecute el programa son una fuente de información confiable a consultar en esta etapa.
- En los programas con un enfoque en la reducción es imprescindible realizar una línea base con un levantamiento de información que incluya, principalmente, una caracterización del estado nutricional del grupo objetivo, su percepción sobre sus hábitos alimentarios y una caracterización de la actividad física realizada, ya que estos datos son los únicos que permitirán demostrar el logro de los objetivos propuestos para la intervención, comparándolos con nuevas mediciones posteriores.

- Es recomendable contar con el apoyo de expertos para la realización de una buena línea base.
- Una línea base permite a la empresa tener un acercamiento más real al contexto social en el que se va a desarrollar el programa de vida saludable, lo que facilita el entendimiento y tratamiento de distintas situaciones que puedan afectar positiva o negativamente las actividades.

El caso NutriRSE

Los programas enfocados en la intervención para la reducción de la obesidad infantil que participan en NutriRSE realizaron una línea base midiendo el peso, la talla, la circunferencia de cintura y varios pliegues cutáneos. Con el peso y la talla se determinó el índice de masa corporal (IMC) que se utilizó para clasificar a los niños en: bajo peso, normal, sobrepeso y obeso. Este diagnóstico se llevó a cabo antes de empezar la implementación, y fue realizado por sus aliados técnicos respectivos. Estas mediciones fueron realizadas en terreno por personal especializado, en la mayoría de los casos nutricionistas.

14

Aprendizaje

El equipo de trabajo de un programa de vida saludable tiene particularidades importantes de considerar

Un programa de vida saludable requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario con capacidades técnicas y de gestión, y con características específicas relacionadas con la particularidad de la función a realizar. La labor del equipo determinará en gran parte el éxito o fracaso de la iniciativa, por lo que contar con las personas adecuadas es vital en la etapa de implementación.

Recomendaciones

- Al formar el equipo de trabajo es necesario considerar los siguientes aspectos:
 - Los profesionales a escoger deben tener experiencia en la función a desempeñar.
 - Es necesario contar con la cantidad correcta de personas para desarrollar las funciones requeridas, por lo cual identificar correctamente las tareas a cubrir (gestión, terreno, comunicaciones, etc.) es también parte del proceso.
 - Es recomendable delegar cada una de las responsabilidades que implican las diferentes actividades del programa a las personas con más experiencia en el campo.
 - El equipo de trabajo técnico debe estar formado fundamentalmente por profesionales de la salud y de actividad física. Cuando esto no es posible, se recomienda capacitar a monitores que puedan replicar lo indicado por los profesionales de las áreas indicadas.
- Es necesario poner especial cuidado en la elección del equipo de trabajo en terreno, ya que es la cara visible de la empresa. Por lo anterior, es necesario que esta no pierda de vista la importancia de los siguientes aspectos en relación con los profesionales de terreno:

- El compromiso y el carisma de los profesionales que van a llevar a cabo las actividades en terreno, es un factor de éxito de acuerdo a las empresas y aliados de NutriRSE.
- Reconocer las competencias y los logros alcanzados por el equipo en terreno es una buena manera de mantenerlos motivados y comprometidos.
- Las empresas deben tener conciencia sobre los beneficios de trabajar con un equipo comprometido con la iniciativa, ya que el conocimiento adquirido por estos profesionales impacta directamente en el éxito

del programa y, por ende, debiera ser utilizado como una fuente de conocimientos y experiencia a favor del negocio mismo.

- En el caso de los programas de vida saludable dirigidos a niñas y niños, se requiere que el equipo de trabajo cuente con competencias específicas, tales como:
 - Utilizar un lenguaje sencillo, acorde a la edad del grupo.
 - Un trato respetuoso, evitando levantar la voz, reprender, castigar o asustar a los niños por alguna razón.
 - Mantener una actitud y comportamiento coherentes con lo que enseñan, para ser un ejemplo a seguir y así contar con legitimidad.
 - En el caso de las mediciones epidemiológicas que se realizan en la etapa de diagnóstico y evaluación, donde los profesionales tienen un contacto físico con los niños y niñas, se deben tomar algunas precauciones con el fin de evitar malos entendidos o situaciones que cuestionen el profesionalismo de quienes realizan este trabajo.

Las medidas para prevenir este tipo de situaciones son fundamentalmente dos:

- › Informar a los padres que se realizarán estas mediciones y contar con su aprobación.
- › Pedirle a algún representante de la escuela que esté presente mientras se realizan las mediciones.

El caso NutriRSE

Todas las empresas NutriRSE han tenido que contratar personal especializado para los aspectos técnicos del proyecto. Esta contratación ha sido directa o a través de una institución especializada que se hace cargo de la ejecución técnica del programa.

Un ejemplo correspondiente a un programa con enfoque en la promoción, es el de la Copa Chilectra. Desde su inicio en el año 2002, esta iniciativa ha requerido de la contratación de la Fundación Iván Zamorano para que se encargue de la organización deportiva del torneo. Como su actividad fundamental es un campeonato de fútbol, la empresa requería de un aliado experto que guiara todo el proceso: registro de los equipos, entrega de camisetas, organización de los partidos (arbitraje, etc.), entrega de los premios, etc.

15

Aprendizaje

Identificar certeramente y mantener una relación estrecha con los actores claves facilita el éxito del programa de vida saludable

Es un factor de éxito para el desarrollo de un programa de vida saludable que la empresa realice una identificación certera de los actores claves para su ejecución y tenga un contacto fluido y permanente con todos los involucrados, ya que agiliza la toma de decisiones y la implementación de las actividades. Además, es importante que la empresa realice una correcta identificación de los actores claves para cada etapa del programa y que tenga claridad sobre cuál es el rol y las responsabilidades de cada uno.

En la experiencia de las empresas NutriRSE, los actores fundamentales son:

- En el caso del trabajo con niños:
 - Autoridad del sector público del nivel central, nacional o regional
 - Autoridades municipales
 - Directores de las escuelas
 - Profesores en general
 - Profesores encargados de salud
 - Padres y apoderados
 - Organizaciones aliadas
- En el caso del trabajo con adultos:
 - Autoridades municipales
 - Líderes vecinales
 - Organizaciones comunitarias, como las juntas de vecinos, clubes deportivos e iglesias
 - Los vecinos beneficiarios del programa
 - Organizaciones aliadas

A continuación se entregan claves para generar relaciones sustentables con los grupos de interés de un programa de vida saludable.

Recomendaciones

- La empresa debe generar mecanismos para construir confianzas en los grupos que estén reacios al programa y que sean relevantes para el mismo. Es indispensable entender que el desconocimiento y prejuicios pueden formar una barrera inicial.

De acuerdo a la experiencia de las empresas NutriRSE, hay tres elementos claves para traspasar esta barrera:

1. Actuar con transparencia.
 2. Considerar las apprehensiones, sugerencias y experiencia previa de los actores e incorporarlas al programa.
 3. Cumplir con los compromisos adquiridos.
- Uno de los aspectos que permitirá mantener una relación estrecha con los actores claves del programa es que la empresa se involucre más allá de las actividades propias de la iniciativa y demuestre interés por otros temas de la comunidad, por ejemplo, asistiendo a otros eventos y respondiendo a las invitaciones. De esta forma se genera confianza con los beneficiarios y con otros actores involucrados, quienes percibirán un compromiso real de la empresa por la comunidad, y no solamente por su programa.
 - En la experiencia de NutriRSE, para el trabajo con niños y niñas, es estratégico trabajar con aquellos actores que toman decisiones en relación con sus hábitos de alimentación y la cantidad de actividad física que realizan, como es el caso de los profesores y apoderados. En los programas con adultos, el actor más estratégico es la municipalidad.
 - En el caso de los programas de intervención de escuelas, es esencial mantener una postura empática con su institucionalidad, reglas, tiempos y todo lo que forma parte de la cultura de los espacios educativos.

El caso NutriRSE

El programa Sembrando Vitalidad a la Vida de Unilever junto a INTEGRA detectó que los apoderados y las comunidades cercanas a los preescolares y a sus jardines infantiles son claves para cambiar hábitos de vida saludable. Es por ello que en el concurso de proyectos de alimentación saludable (2007) y en el de canciones que promovieran la vida sana y el movimiento (2009), le otorgaron un puntaje extra a los jardines que certificaban la participación de apoderados o de otros entes de la comunidad que les ayudaran a desarrollar su proyecto.

Asimismo, en 2010 Unilever comenzó a desarrollar material educativo para las familias con el fin de concientizarlas sobre la importancia de la alimentación saludable, la vida sana y el cuidado de su higiene y del medioambiente. Junto a la Editorial Recrea realizaron un diagnóstico en 28 jardines de cuatro regiones, a través de entrevistas a apoderados, niños y niñas y agentes educativas, y diseñaron un material que comenzará a ser probado en 12 jardines de INTEGRA a partir de abril de 2011. El siguiente paso será la evaluación de la herramienta para medir su impacto y hacer los ajustes necesarios para que el material pueda ser replicado por INTEGRA en todos los jardines infantiles de Chile.

Uno de los principales desafíos de los establecimientos educacionales que tratan con personas de escasos recursos es, precisamente, incorporar a los padres y apoderados en la educación de los menores para que los jardines no sean considerados sólo guarderías.

16

Aprendizaje

Es clave mantener una buena comunicación e involucrarse directamente con el grupo objetivo

Mantener contacto directo con el grupo objetivo del programa de vida saludable permite tener una retroalimentación certera, percibir “el pulso” y conocer su posicionamiento en la comunidad.

Recomendaciones

- El grupo objetivo y los actores relevantes relacionados con el programa deben reconocer a un interlocutor válido de la empresa y saber qué canales pueden utilizar para acudir en caso de necesitar aclarar dudas, realizar sugerencias o resolver un problema. Así la empresa fomenta el diálogo y mantiene una comunicación fluida con la comunidad.
- Otra clave es que la empresa identifique cuál es el canal más apropiado para comunicarse con sus grupos de interés estratégicos:
 - Una plataforma interactiva en Internet es una buena alternativa en el caso de los infantes. Por ejemplo, la página web de la Copa Chilectra (www.copachilectra.cl)
 - Para los adultos beneficiarios es mejor aprovechar las instancias de clases y talleres del programa para mantener una buena comunicación
 - Crear y cumplir una agenda de reuniones periódicas es una buena alternativa en el caso de las autoridades
 - Si se trata de los profesores, se debe evaluar si la mejor manera de mantener el contacto es por correo electrónico, por teléfono o personalmente.
 - Para los directores y/o sostenedores la mejor experiencia ha sido el contacto personal.
 - Los apoderados son el grupo más desafiante. Lo más relevante es que la empresa siempre mantenga una postura honesta y transparente, independientemente del canal a utilizar. La experiencia muestra que es muy útil ocupar espacios de tiempo pequeños en las mismas reuniones de apoderados.

17

Aprendizaje

Los docentes y los padres juegan un rol preponderante en las iniciativas de vida sana implementadas en escuelas

Como ya se ha planteado, es importante considerar a los profesores como actores prioritarios en el desarrollo de un programa de vida saludable, fundamentalmente por dos motivos:

- El grado de interés que manifiesten por el programa puede generar cambios rotundos en las conductas de los niños y niñas y sus familias. Un ejemplo de ello es que los docentes pueden influir en la calidad de las colaciones que traen los escolares de su casa, generando una lista semanal o quincenal de los alimentos saludables, la que debe ser elaborada junto con los alumnos y en lo posible con los padres.
- Son el motor de las actividades del programa, por lo tanto se debe trabajar especialmente con ellos la motivación, involucramiento y compromiso. En la experiencia de las empresas NutriRSE, se le ha dado un trato especial a los profesores, realizando acciones específicas para trabajar estos tres aspectos.

Por otra parte, es determinante que el equipo de trabajo también dedique una especial atención a los padres o responsables de los niños y niñas. La razón principal es que son ellos quienes toman las decisiones en relación con lo que comen y lo que hacen los infantes fuera del establecimiento educacional. Su rol en la promoción de los cambios y actividades que incluye el programa, así como en las autorizaciones y convocatorias del mismo, es fundamental.

Recomendaciones

- Una clave para mantener motivados a los docentes es cuidar que se sientan involucrados en el programa, otorgándoles herramientas para que adopten un rol importante en su implementación. Para esto, la empresa debe escucharlos y sumarlos efectivamente al programa, siendo receptiva y respondiendo a sus sugerencias.

El caso NutriRSE

La premisa que ha tenido desde el primer día de ejecución la iniciativa “Por un Chile Líder Educamos”, llevada a cabo por Walmart Chile, a través de Hiper Líder, es “el rey de este programa es el profesor”. Esta empresa tiene plena conciencia de que los profesores son un factor clave para lograr los resultados esperados, por eso la metodología del programa está diseñada para que los docentes sientan que son especialistas en vida saludable. En la práctica, gran parte del presupuesto del programa está destinado a realizar anualmente una actividad con los profesores, la que consiste en un viaje que incluye actividades tanto de capacitación (teóricas), como más humanas (vivenciales).

18

Aprendizaje

La relación con la municipalidad es muy importante en los programas de vida saludable implementados en adultos

Es muy significativo propiciar y construir una buena relación con el Alcalde y con todos los departamentos municipales involucrados en el desarrollo de las actividades de los programas de vida saludable enfocados en la comunidad adulta.

La razón principal por la que la municipalidad es un aliado esencial, es su conocimiento sobre la realidad local, específicamente sobre las redes y organizaciones vecinales o comunitarias.

Recomendaciones

- El equipo de trabajo a cargo del programa ganará mucho si actúa con disposición a aprender de la experiencia de la municipalidad.
- Las redes proporcionadas por el ente edilicio pueden ser de mucha utilidad, así que el equipo de trabajo debe poner especial cuidado en los contactos que ella vaya traspasando en el marco del programa.

- La relación entre la municipalidad y la empresa debe ser sólida. En el inicio se recomienda un contacto personal con el Alcalde, que debe repetirse con cierta periodicidad, con el objetivo principal de mantener una buena comunicación sobre los avances y eventuales problemas del programa. Revisar Aprendizaje 5 en el cual se profundiza sobre el trabajo en alianza.

El caso NutriRSE

Un ejemplo concreto puede encontrarse en el programa “Vecinos en Acción” de Nestlé, donde al principio hubo algunos problemas logísticos relacionados con el funcionamiento de las sedes vecinales donde se llevaban a cabo los talleres de actividad física. En este caso, la ayuda de la municipalidad, a través de la presencia o intervención de un encargado, fue necesaria para solucionar el inconveniente, quedando demostrado lo relevante de tener una relación cercana con las personas claves del municipio que tienen un mejor manejo en este tipo de situaciones.

19

Aprendizaje

La motivación de los actores involucrados es un factor clave en todos los programas de vida saludable

En el Aprendizaje 14 se menciona la importancia de mantener un buen nivel de motivación y compromiso en el equipo de trabajo del programa de vida saludable. En este punto, se quiere relevar la motivación como ingrediente fundamental en todas las relaciones con los grupos de interés involucrados en la iniciativa, para asegurar el éxito de la misma.

Recomendaciones

- Se recomienda poner especial énfasis en mantener entusiasmadas a las autoridades de las instituciones con las que

se trabaja, para que la motivación y compromiso “permeen hacia abajo” y exista una validación del programa que facilite el trabajo con el grupo que está bajo dichas autoridades.

- Los docentes son clave en el caso del trabajo en escuelas, tal como se mencionó en el Aprendizaje 17. Ellos juegan un rol vital porque son una autoridad para los niños, tienen poder de convocatoria y, además, poseen control sobre la manera cómo se hacen las cosas en la escuela.
- En el caso del trabajo con adultos, el grupo a mantener motivado es el equipo de la municipalidad (ver Aprendizaje 18) y los líderes vecinales, ya que estos son los grandes aliados a la hora de incentivar a los vecinos a participar en las actividades.
- En el caso específico del trabajo en actividad física con adultos, es recomendable poner especial énfasis en la motivación de los beneficiarios en épocas de frío, ya que tiende a disminuir su asistencia y participación en las iniciativas.
- Un aspecto que ha dado buenos resultados es planificar actividades de carácter didáctico y entretenido. Así se logra mantener la atención tanto de niños como de adultos y se interiorizan con mayor facilidad los contenidos.
- En la experiencia de las empresas NutriRSE, también ha dado buenos resultados desarrollar actividades lúdicas y de carácter familiar para motivar a la comunidad, tanto adulta como escolar. Por ejemplo, una jornada recreativa durante un día del fin de semana.

El caso NutriRSE

En el marco del programa Nutrimóvil: Escuelas Saludables de Nestlé, la motivación y apoyo de los padres y apoderados involucrados fue clave para el éxito del “Día de la Familia Saludable”, realizada en octubre del 2009. A la actividad se invitó a niños y niñas entre 7 y 10 años de los tres colegios intervenidos en el programa, junto a sus padres y familiares, y asistieron más de 1.200 personas.

En la ocasión, los escolares y sus familias pudieron compartir, pasarlo bien y aprender sobre la importancia de la actividad física y la nutrición equilibrada, mediante novedosos juegos.

20

Aprendizaje

Es útil usar las redes relacionadas con vida saludable con las cuales la empresa posea un vínculo anterior

Muchas veces en las empresas, especialmente en las más grandes, las distintas áreas y equipos crean redes de contactos que el resto no conoce. Es una buena idea investigar si existen contactos o vínculos relativos a vida saludable que se hayan utilizado con anterioridad y poner estas redes a disposición del programa cuando sea necesario. De este modo, se generan relaciones más fluidas que pueden facilitar procesos que de otra manera serían más complejos.

Recomendaciones

- Algunos ejemplos de contactos y redes que pueden servir para un programa de vida saludable son:
 - Relaciones con autoridades centrales del Ministerio de Salud, de Educación o del Instituto Nacional de Deportes, por ejemplo.
 - Relaciones con autoridades locales, sobre todo con alcaldes o Secretarios Regionales Ministeriales (SEREMIs) de Salud o Educación.
 - Relaciones con proveedores. A veces es mejor indagar si algún proveedor conocido puede responder a un nuevo requerimiento, en vez de entablar una nueva relación comercial con una empresa desconocida.
 - Relaciones con instituciones académicas cuyas Facultades de Medicina o Escuelas de Nutrición tengan experiencia de trabajo con empresas.
 - Relaciones con organismos internacionales como la FAO y OPS o en el caso específico de programas con niños, la UNICEF.



En la etapa de evaluación del programa

21

Aprendizaje

En los programas de vida saludable es absolutamente necesario evaluar cuantitativa y cualitativamente

La importancia de contar con evaluaciones de procesos, resultados e impactos radica fundamentalmente en darle sentido al programa, comprobando que es mejor llevarlo a cabo que no hacerlo.

Recomendaciones

- La evaluación es indispensable porque permite:
 - Tener una visión integral de lo que está pasando en el programa
 - Controlar el logro de los objetivos del programa
 - Identificar influencias externas
 - Comparar resultados
 - Responder oportunamente a necesidades de la comunidad
 - Que todos los ejecutores del programa estén alineados con los pasos a seguir y los desafíos futuros
- Aún cuando un programa sea sumamente acotado, es imprescindible realizar algún tipo de evaluación para obtener resultados cualitativos y/o cuantitativos. Los instrumentos para evaluar cualitativamente más utilizados por las empresas NutriRSE son los focus group y las entrevistas en profundidad.
- Se deben utilizar los instrumentos adecuados según lo que se persiga evaluar. Estos instrumentos deben ser concordantes

con los utilizados en la línea base con el fin de facilitar la comparación.

- En esta etapa es recomendable medir la percepción de todos los actores que participan del desarrollo del programa, desde beneficiarios a autoridades, para obtener una visión más integral y certera de los resultados.
- Es importante llevar a cabo evaluaciones de proceso y no solamente de resultado. Estas permiten dar luces de alerta antes de finalizar la intervención, tener un mejor control durante la implementación e introducir cambios que refuercen algún aspecto que sea determinante para el éxito del programa.

De la misma manera, las evaluaciones de proceso sirven para no perder la dirección inicial del programa, sobre todo si corresponde a una intervención de largo plazo.

En el aprendizaje siguiente (22) se explica con mayor amplitud la importancia de contar con indicadores de impacto en este tipo de iniciativas.

- Las evaluaciones cuantitativas y/o epidemiológicas de los programas de vida saludable deben ser realizadas por expertos o instituciones especializadas y competentes en los temas de nutrición y/o actividad física.
- Si no es posible delegar la responsabilidad de las evaluaciones a un tercero de manera absoluta, igualmente se debe buscar el apoyo de expertos para no correr ningún riesgo en términos técnicos o metodológicos.
- Una vez realizadas las evaluaciones, las empresas deben reflexionar sobre si van a dar a conocer el alcance de sus iniciativas, tanto interna como externamente, demostrando que la inversión ha valido la pena.

El caso NutriRSE

En el caso de la intervención en Casablanca, de la empresa Tresmontes Lucchetti, se contó desde el inicio con una acuciosa medición de cada niño que fue seguido longitudinalmente en el tiempo, por un período de 5 años. Los tres primeros años se realizó la evaluación del estado nutricional en marzo y diciembre de cada año y en los dos últimos años, en noviembre.

Esto permitió tener un análisis riguroso de los resultados, los cuales fueron mucho mejores de lo esperado (se esperaba un máximo de un 25% de reducción de la obesidad y se obtuvo un 50%), por lo que debieron ser revisados cuidadosamente niño por niño, confirmándose su éxito.

Además, el tener todo cuantificado, permitió publicar la experiencia en prestigiosas revistas científicas nacionales e internacionales con alto índices de impacto.

22

Aprendizaje

Los indicadores de los programas de vida saludable deben ser simples

Los indicadores para medir los procesos, resultados e impactos de las iniciativas vinculadas a la vida saludable no deben ser complicados, rebuscados ni numerosos. Lo que se debe cuidar es que sean certeros y pertinentes.

Los indicadores no son solamente propios de los programas de reducción de obesidad, sino que también deben integrarlos los de promoción de vida saludable.

Recomendaciones

- Algunos aspectos a considerar para crear indicadores de proceso son:
 - Participación de las personas claves definidas (externos e internos)
 - Grado de cumplimiento de la planificación y ejecución presupuestaria
 - Coherencia con el diseño del programa
 - Cumplimiento de hitos o de actividades del programa
- En el caso de los indicadores de resultados, debe tenerse presente:
 - Que respondan al cumplimiento de los objetivos del programa
 - Que sean cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, debe existir uno que de cuenta del nivel de satisfacción de los beneficiarios respecto de las actividades del programa
- En el caso de los indicadores de impactos, el primer paso para construirlos es definir si se trata de resultados del programa en la comunidad o en el negocio.

En segundo lugar, la empresa debe identificar aquellas áreas/ aspectos en que la iniciativa tenga impactos sobre la comunidad o el negocio, para posteriormente construir instrumentos de medición de aquellas áreas/aspectos identificados.

- Finalmente, los objetivos deben ser contruidos bajo el criterio SMART:
 - S: Específico, dirigido al objetivo que se busca
 - M: Medible, preciso y completo
 - A: Accionable, orientado a la acción
 - R: Relevante, resultados significativos
 - T: Tiempo, en el momento que se necesite



En la etapa de difusión del programa

23

Aprendizaje

La comunicación es estratégica para el correcto desarrollo del programa de vida saludable

La comunicación es vital para el éxito de cada una de las etapas de desarrollo del programa de vida saludable y en cada una de ellas cumple una función, dependiendo del tipo de público al que esté dirigida. Por lo tanto, y aunque se ha ubicado como paso final, la comunicación es en realidad transversal y debe ser gestionada en forma permanente durante todo el desarrollo de la iniciativa.

El buen uso y canalización de la información permite tomar mejores decisiones y facilita los procesos de diálogo entre los actores involucrados y, especialmente, con los grupos objetivos a intervenir.

Es preciso definir bien a quiénes se les quiere comunicar sobre la experiencia y de qué manera se difundirá, entendiendo que cada grupo de interés es distinto. El grupo objetivo nunca debe dejar de ser informado, para el buen funcionamiento del programa.

Recomendaciones

- Es necesario que la empresa cuente con buen material de apoyo y genere instrumentos y mecanismos de comunicación, con un plan claro para cada una de las etapas y públicos a abordar.
- Se sugiere utilizar vías de comunicación acordes a las nuevas tecnologías, dependiendo del carácter de los beneficiarios. Por ejemplo, con niños y jóvenes da buenos resultados el uso de Internet como herramienta de difusión.

- Se debe aprovechar la cobertura de las actividades del programa de los medios de comunicación locales (revistas, radios, etc.), ya que son bastante cercanos a la comunidad.
- Es importante no dejar de utilizar aquellas formas de difusión que resultaron claves para el éxito del programa en algún minuto.
- Ayuda la búsqueda de formas de comunicación permanente, ya que el contacto seguido facilita la sustentabilidad del programa.

El caso NutriRSE

Algunas empresas NutriRSE han optado por no hacer difusión masiva de sus programas, especialmente de los que son de largo plazo. Su énfasis ha estado puesto en mantener reuniones estratégicas con líderes de opinión o con actores relevantes en la temática y destinar sus esfuerzos a la difusión de la iniciativa al grupo objetivo y su círculo de influencia.

Otras empresas han realizado alianzas con medios de comunicación para poder difundir adecuadamente las actividades del programa.

Un ejemplo concreto es el caso de la “Copa Chilectra”, el cual cuenta con media partners, como es La Tercera, Canal del Fútbol y Radio Cooperativa.

Para algunas empresas también resulta estratégico difundir el programa entre las comunidades que van a participar en el mismo. Unilever ha hecho un gran esfuerzo por hacer gráficas que motiven a los jardines infantiles. Por ejemplo, en el concurso de alimentación saludable desarrollado en el 2007, diseñaron y prepararon una caja con las bases y con artículos que llamaran la atención de los establecimientos educacionales a participar. Lo mismo ocurrió en el concurso realizado en el 2009 para desarrollar un CD que incentivara la actividad física: se les enviaron las bases a todos los jardines en una carpeta que simulaba un gran CD con unos personajes llamados “La gran banda” que estimulaba a los niños y niñas a hacer canciones.

24

Aprendizaje

El uso de espacios públicos es una buena alternativa para la difusión de los programas con la comunidad

Recomendaciones

- El uso de espacios públicos para el desarrollo de actividades recreativas (feria de alimentación saludable, actividades deportivas, etc.), donde participa toda la comunidad escolar o la comunidad en general, ha permitido realizar una difusión muy efectiva del programa, según la experiencia de las empresas NutriRSE.
- El desarrollo de eventos abiertos de lanzamiento y cierre de actividades ha sido también clave para la difusión de los programas con adultos, especialmente.

El caso NutriRSE

El programa “Escuelas de Bienestar” de Coca-Cola organiza una vez al año Jornadas Saludables en espacios públicos. Esta es una actividad abierta a la comunidad, a la cual asisten los niños con sus apoderados y profesores, con un promedio de tres mil personas por evento.

La gente se motiva a participar porque realizan baile entretenido, concursos con premios, carreras en saco y otras actividades de diversión. Incluso en días no soleados han tenido una alta participación, porque las personas se han ido involucrando con el tema.

A veces estas actividades más lúdicas pueden ser tan efectivas como las charlas, ya que igualmente entregan los mensajes claves.

25

Aprendizaje

Los resultados de las evaluaciones deben ser comunicados a los involucrados en el programa

Recomendaciones

- Una vez obtenidos los resultados de las mediciones o evaluaciones (tanto de la línea base como posteriores), es deseable que la empresa informe sobre ellos a todos los involucrados en el desarrollo del programa y que obtenga retroalimentación al respecto, lo cual beneficia a todos.
- Es muy importante convocar a las mismas autoridades iniciales para mostrar los resultados obtenidos. Además de ser una estrategia para conservar la motivación, ayuda a incentivar la continuidad del trabajo en conjunto con la empresa.
- Asimismo, deben planificarse espacios para generar instancias de discusión de los resultados con los aliados técnicos, en caso que corresponda, y para llegar a conclusiones y tomar las decisiones necesarias.

El caso NutriRSE

En el marco del programa “ActivaRSE” de PepsiCo, se reunieron con todos los docentes para darles a conocer los resultados de las mediciones antropométricas a los niños. De este modo, obtuvieron una retroalimentación rápida, una lluvia de ideas respecto a lo que el programa había realizado y percibieron el compromiso de los docentes. En esa reunión ellos tuvieron una actitud proactiva y se pusieron a disposición del equipo ejecutor, para que les enseñara a incorporar acciones para colaborar en el proceso de desarrollo de los niños.

26

Aprendizaje

Es indispensable que la empresa difunda el programa de vida saludable internamente

La creación de instancias de diversa índole que permitan el involucramiento de los trabajadores en programas de vida saludable con la comunidad, trae beneficios adicionales para la empresa, tales como el fortalecimiento de la identificación de los empleados y una mayor motivación y sentido de pertenencia que los impulsa a sentirse orgullosos de ser parte de una empresa socialmente responsable.

comunica". Esto, con el objetivo central de comprometer a los colaboradores con el programa y así rescatar el valor principal de la cultura Walmart Chile: el respeto por la persona. Esto tiene directa relación con el autocuidado, el respeto por uno mismo, con quererse y valorarse y hacer lo mismo con el medio y los demás.

Recomendaciones

- Es importante que la empresa no descuide el potencial que tiene el involucramiento de los empleados en los programas de vida saludable con la comunidad, a través de:
 - Aporte en formato de Voluntariado Corporativo en terreno o desde la oficina
 - Apoyo con ideas para mejorar o fortalecer el programa, si se forma un comité, por ejemplo.

El caso NutriRSE

El programa "Por un Chile Líder, Educamos" de Walmart Chile, a través de su formato Hiper Líder, tiene un alcance nacional e involucra a los colaboradores en su ejecución, por esto difundir internamente es tremendamente estratégico.

La empresa da a conocer el programa a través de las siguientes plataformas: diario "Walmart Chile", Walmart Chile TV, intranet, pannelería corporativa y "Walmart Chile





Dificultades o desafíos a superar

Las empresas y aliados NutriRSE contribuyeron con las principales dificultades encontradas durante el desarrollo de sus respectivos programas, cuyos resultados se presentan a continuación. La idea es mirarlos, analizarlos y discutirlos como desafíos a superar, para convertirlos en oportunidades que permitan seguir avanzando en la promoción de una vida saludable en Chile.

Existe relación directa entre las dificultades identificadas y algunos de los aprendizajes expuestos anteriormente en el capítulo.

- La motivación y compromiso de las partes involucradas en el programa es un tema que conlleva dificultades y que no siempre es fácil de mantener (ver Aprendizaje 19).
- Las variables incontrolables en los procesos se presentan como una gran dificultad, con la que todos los programas se encuentran de alguna u otra manera (ver Aprendizaje 12).
- El manejo de expectativas de los grupos de interés involucrados es un tema que genera incomodidades. Es necesario demarcar cuál es el límite del alcance del programa, sin dejar de ser receptivo a las sugerencias de los beneficiarios.
- Los altos costos de los programas se presentan como una amenaza constante a la transversalidad y cobertura geográfica que tienen.
- En los programas en que la participación de los trabajadores es fundamental, no es tarea fácil delimitar el concepto de Voluntariado Corporativo.
- En el caso de los programas que requieren la existencia de un "grupo de control", el mayor inconveniente es la falta de compromiso de parte de las municipalidades en respetar la condición de este grupo, realizando intervenciones o cambios que modifican las condiciones de la muestra.
- En la medida que la comunidad tiene mayor conocimiento que la obesidad y el sedentarismo son un problema, es más difícil encontrar grupos control reales, pues casi todos algo hacen por mejorar su condición.
- En el caso de los programas que cuentan con financiamiento o aportes de otras instituciones, se ha dado el caso de que estas incumplen sus responsabilidades, lo que causa que las actividades no puedan ser ejecutadas en los plazos originalmente establecidos y se tensen las relaciones, entre otros inconvenientes.
- La carencia de información con un mayor nivel de profundidad acerca de la realidad donde se ejecute un programa, puede ocasionar dificultades posteriores en una serie de procesos.
- En muchas oportunidades los espacios donde se realizan las actividades de un programa no se encuentra en buenas condiciones. Las empresas se enfrentan así con un problema no contemplado al que deben dar solución, ya sea con financiamiento o buscando otras alternativas.
- En los programas con adultos que requieren mediciones epidemiológicas, existe un gran problema con la inasistencia o participación poco constante de los beneficiarios, por lo que no se logra evaluar adecuadamente el impacto sobre los participantes.
- La oferta poco saludable de los kioscos de los colegios.
- La relación administrativa colegio-kiosquero que dificulta el hacer una licitación abierta para contar con una oferta saludable de productos.
- La oferta de alimentos altos en calorías a la salida de los recintos educacionales.





Capítulo

dos

Programas dirigidos
a colaboradores

2





Sabot

Usalo
Aqui

HOME CENTER
& TOOL CENTER

4500 4500

28

Home Depot



Marco conceptual

Los trabajadores son un grupo sumamente relevante en la promoción de estilos de vida saludable que tiendan a reducir la obesidad y el sedentarismo. Ellos son parte del 67% de adultos chilenos que sufren de sobrepeso u obesidad y, además, la fuente de ingresos del grupo familiar, por lo que toman decisiones relevantes en cuanto a los alimentos que consumen o cómo ocupan el tiempo libre.

Según la Primera Encuesta Nacional sobre Salud y Trabajo (ENETS 2009-2010), el 50,6% de los empleados declara trabajar nueve o más horas diarias durante la semana y el 45,8% manifiesta que siempre o casi siempre termina su jornada tan cansado que sólo quiere descansar. Por lo tanto, tienen poco tiempo libre disponible y su situación económica y social, así como sus diferentes condiciones de empleo y trabajo, afectan en gran medida su salud y calidad de vida, concluye el estudio.

Además, existen más de 160 millones de casos de males asociados al trabajo, tales como enfermedades respiratorias, cardiovasculares, cáncer y problemas mentales, entre otros, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud.

Las empresas tienen la oportunidad de jugar un rol fundamental para romper el círculo vicioso y permitirle a sus colaboradores mejorar su salud y calidad de vida, tanto en lo laboral como en lo familiar:

Las compañías en Chile y en el resto del mundo que han decidido implementar programas de vida saludable dirigidos a sus trabajadores, experimentan los siguientes cambios:

- Disminución del ausentismo laboral (baja de licencias médicas)
- Disminución del "presentismo" laboral (disminución del número de trabajadores que estando en sus puestos de trabajo tiene una baja productividad debido a que se encuentra en una situación de salud anómala)
- Detección oportuna de problemas de salud (chequeos médicos preventivos)
- Mejora en el estado de salud (disminución del estrés, prevención de enfermedades crónicas, mejora en los hábitos alimentarios y aumento de la actividad física)
- Mejora en el clima laboral
- Mejoramiento en la productividad y en la calidad del trabajo
- Aumento de la autoestima y bienestar del trabajador
- Mejora de la imagen de la empresa



Empresa: Bci | Año Inicio: 2009

Programa Vive Sano Corporación Bci

Promueve estilos de vida más saludable con un enfoque integral y positivo. Las iniciativas son sistemáticas en el tiempo, aplicadas en unidades de negocio con potencial incidencia en riesgo cardiovascular; producto de diagnósticos, controles permanentes, talleres de alimentación saludable, actividad física, manejo de factores estresores y capsulas en BciTUBE, entre otros.



Empresa: Banco Santander

Calidad Vida Riesgo Persona

Programa cuyo objetivo es prevenir la obesidad y sedentarismo a través de la promoción de prácticas de vida sana y activa, incentivando la mejora de hábitos alimenticios o promoviendo un adecuada actividad física. Ejemplos de esto son los menús especiales en casinos, las corridas familiares, implementación deportiva, talleres de sensibilización, campañas comunicacionales de vida sana y de actividades recreativas.



Empresa: Deloitte | Año Inicio: 2004

Vive Bien

Nuestra gestión integral de talentos incluye un programa para sentirse bien, de cuerpo y mente. Incluye ramas deportivas de runners, trekking, taekwondo, fútbol masculino y femenino; y talleres de yoga, pilates y sonoterapia. Promovemos la educación y prevención, y tenemos un programa de masaje integral toda la semana, más pausas activas. En 2012 tendremos un gimnasio corporativo.



Empresa: Instituto de Seguridad Laboral | Año Inicio: 2002

Programa de Pausas Saludables

Ejercicios de baja intensidad de tipo compensatorio y de relajación, que buscan disminuir y evitar las enfermedades musculoesqueléticas y psicolaborales. Las Pausas Saludables colaboran a la generación de una conciencia de autocuidado en los trabajadores, teniendo como objetivo mejorar su calidad de vida laboral, a partir de una visión integral que considera el bienestar físico y mental. Además, el impacto de cambiar a un estilo de vida más sana, tiene repercusiones en la familia y el desarrollo positivo de la sociedad.



Empresa: Lipigas | Año Inicio: 2007

Programa Calidad de Vida

Este Programa contempla la realización de Chequeos Preventivos de Salud y un Programa Deportivo que incluye actividades como Gimnasia de Pausa en el puesto de trabajo, Campeonatos de Karting, Bowling, prácticas deportivas de fútbol, tenis, Convenios con gimnasios, y Olimpiadas Nacionales. Estas iniciativas permiten el encuentro e integración de los trabajadores.



Iniciativas NutriRSE

Las iniciativas que las empresas NutriRSE están poniendo en marcha actualmente con los colaboradores como grupo objetivo son:

Empresa: Metro de Santiago | Año Inicio: 2006

Modelo Preventivo de Salud MetroVida

Su objetivo es disminuir los riesgos de enfermedad de los trabajadores, a través de programas de promoción y prevención de la salud, incentivando el autocuidado y desarrollo de estilos de vida saludable. Este modelo cuenta con 6 programas: Exámenes Preventivos Anuales, Prevención y Manejo de Riesgo Cardiovascular, Alimentación Saludable, Inmunizaciones, Recreación y Deporte y el Programa de Asistencia al Empleado para la Prevención y Control de Consumo de Alcohol y Otras Drogas.



Empresa: Promondo | Año Inicio: 2007

Promondo Vive Saludable

Programa de actividad física y asistencia nutricional dirigido al equipo administrativo de la empresa. Busca combatir el sobrepeso existente en este grupo, producto del sedentarismo, como también bajar los índices de estrés que generan las tareas y responsabilidades laborales que estos colaboradores poseen.



Empresa: Sodimac | Año Inicio: 2007

Sodimac se la juega por el Deporte

Programa deportivo que destina anualmente recursos a cada instalación de Sodimac (tiendas, bodegas y oficinas) para la realización de actividades deportivas masivas. Busca promover la vida saludable, el trabajo en equipo, la integración, mejorar el clima laboral y el compromiso con la empresa.



Empresa: Telefónica | Año Inicio: 2008

Club Telefónica

El Club Telefónica es una asociación sin fines de lucro, orientada y dirigida a todos los colaboradores de la empresa, en el cual se integran los ámbitos deportivos, culturales y sociales, creando espacios de participación, integración y colaboración. Nace bajo el amparo del eje Calidad de Vida, para promover una cultura organizacional de excelencia, que busque un equilibrio entre el trabajo, familia y sociedad.





En este capítulo se presentan 17 recomendaciones que surgen de la experiencia de las empresas NutriRSE, para servir de referencia a quienes están implementando iniciativas dirigidas a trabajadores en la actualidad o deseen hacerlo a futuro.



Aprendizajes, recomendaciones y buenas prácticas para el trabajo con colaboradores

Las iniciativas de vida saludable dirigidas a trabajadores tienen muchos objetivos en común con los programas orientados a la comunidad, es por ello que existen semejanzas respecto de los aprendizajes expuestos. Sin embargo, los énfasis son distintos y se explican en el desarrollo de cada punto.

1



En la etapa de gestación del programa

Aprendizaje

La empresa ofrece oportunidades privilegiadas para desarrollar un programa de vida saludable

Al contrario de los programas con la comunidad, los trabajadores se constituyen en un beneficiario conocido, con una relación ya creada con el empleador, con una dinámica, estilo e historia particulares, lo cual los convierte en un grupo objetivo privilegiado que facilita en muchos aspectos la implementación de una iniciativa de vida saludable.

Recomendaciones

- La empresa debe sacar el mayor provecho posible a la cercanía y conocimiento de su grupo objetivo, utilizando toda la información que tiene disponible sobre sus colaboradores. Conocer profundamente al grupo a intervenir en un programa es una ventaja que la empresa no puede dejar de considerar.

2

Aprendizaje

Es necesario entender y valorar lo estratégico que es para el negocio tener colaboradores más sanos

Tal como se indica en el marco conceptual de este capítulo, implementar un programa de vida saludable dirigido a los trabajadores le trae grandes beneficios a la empresa. Ahora bien, lo anterior solamente ocurre cuando las compañías entienden la relación entre salud y trabajo, están convencidas de la necesidad y pertinencia de realizar un programa de estas características y lo incorporan a sus objetivos estratégicos.

Recomendaciones

- En el caso de las empresas que aún no implementan programas de vida saludable, es sumamente relevante entender la relación de beneficio entre ellos y el negocio. Algunas claves para el análisis son:
 - Existencia de un nexo claro entre la visión y/o misión de la empresa y la preocupación por la salud de sus trabajadores.
 - Existencia de objetivos estratégicos que avalen el desarrollo de un programa de vida saludable.
 - Existencia de un equipo de personas (área, comité, etc.) que se encargue de elaborar una propuesta integral para abordar el tema.
 - El convencimiento sobre la pertinencia del programa, que se logra en la medida que el tema esté arraigado en la estrategia de la empresa. La calidad de vida laboral y la promoción del autocuidado y de condiciones saludables para los trabajadores debe formar parte del "ADN" de la compañía.
- Un aspecto indispensable en esta etapa de gestación es contar con el compromiso de la alta dirección de la empresa. Mientras este grupo más comparta y comprenda las motivaciones para realizar un programa de vida saludable interno y se involucre y experimente el programa, mayor es el impulso que la iniciativa tendrá, garantizando su implementación.

El caso NutriRSE

El principal motor de Sodimac son sus colaboradores. Mantenerlos más sanos y motivados ayuda al clima laboral y a un mayor compromiso con sus compañeros y trabajo, disminuyendo el ausentismo y accidentes laborales. Por esta razón cada uno de sus programas está enfocado a la calidad de vida, destacando, "Sodimac se la juega por el Deporte", "Cuidémoslos para estar bien" (prevención alcohol y droga), "Sodimac se une y se mueve con la Cultura", "Alimentación Saludable", y "Certificación de Tienda Saludable para Trabajar," entre muchos otros.

La ejecución de cada uno de ellos se traduce en aumento de la productividad, por lo tanto la imagen y el resultado de la empresa se hace más rentable al contar con trabajadores sanos, contentos, motivados y comprometidos.

3

Aprendizaje

Los problemas de salud de los trabajadores son multicausales y deben ser abordados como tales

La obesidad y el sedentarismo son problemas de salud causados por distintos factores y, por lo tanto, su solución no puede abordarse solamente desde un enfoque. Entre las variables que intervienen en estas problemáticas se encuentran la alimentación y la actividad física; los conocimientos sobre nutrición y alimentación; los hábitos alimentarios familiares; el autocuidado; aspectos psicológicos, como la autoestima y el auto control; el empleo y el nivel educacional; las condicionantes del lugar de trabajo; y el entorno geográfico y sociocultural donde los individuos se desenvuelven.

Recomendaciones

- Una vez comprendida la multicausalidad de la obesidad y el sedentarismo, las empresas deben definir qué estrategia tendrá el programa y cuántos de los aspectos identificados cubrirá. Es decir, debe determinar si la estrategia tendrá una perspectiva multidisciplinaria o tomará en cuenta solamente algunos factores, como la alimentación saludable y la actividad física. Mientras más integral sea, mayores son las variables que podrá evaluar para medir el impacto en el grupo objetivo y en el negocio.
- La estrategia de intervención debe enfocarse al menos en la alimentación saludable y la actividad física, en forma conjunta y con una mirada amplia sobre ambos ejes, para lograr resultados eficientes en la reducción de la obesidad, según los expertos.
- Como los adultos tienen la virtud de poder transferir el "mensaje de vida saludable" al resto de su familia y/o a su círculo más cercano, se recomienda que el programa considere este fenómeno e incorpore actividades asociadas a estos grupos, para lograr mayores impactos. De hecho, las posibilidades de éxito se reducen cuando los cambios no surten efecto en el grupo familiar completo.



En la etapa de diseño del programa

4

Aprendizaje

Un programa de vida saludable con trabajadores debe tener ámbitos de acción claramente definidos

Los ámbitos de acción que las empresas pueden abordar con relación a la vida saludable de sus colaboradores son muy amplios. Los que forman parte de las iniciativas de las empresas NutriRSE ofrecen un buen panorama general en cuanto a su efectividad:

- Gimnasia laboral o pausas activas o saludables
- Formación de equipos deportivos (fútbol, running y caminata) y organización de olimpiadas o campeonatos deportivos
- Acciones dirigidas a la promoción de la salud de los funcionarios y la familia
- Organización de la "Semana de..." (alimentación saludable, calidad de vida, etc.)
- Examen médico preventivo
- Vacunaciones masivas
- Gimnasio corporativo o convenios con gimnasios
- Evaluación física y/o nutricional
- Intervenciones en casino para tener oferta de menú saludable
- Oferta de colaciones saludables a media mañana: frutas, yogurt, jugos naturales, etc.
- Control nutricional personalizado a trabajadores con factores de riesgo
- Apoyo psicológico para los trabajadores y su familia
- Apoyo para el manejo del estrés

- Programas de prevención y rehabilitación de consumo de alcohol, drogas y tabaquismo
- Concursos de recetas saludables para hombres y mujeres de la empresa o de sus familias

Recomendaciones

- En los programas que integran la actividad física, es ideal que la empresa le facilite a los trabajadores las condiciones para cumplir con las metas establecidas, dado su escaso tiempo. Por esta razón se incluye entre las iniciativas a desarrollar contar con un gimnasio dentro de la empresa, o realizar convenios con gimnasios para que los trabajadores realicen actividad física cerca del trabajo o de sus casas.

El caso NutriRSE

La búsqueda de un foco definido fue clave para el rediseño del "Programa de Vida Saludable" dirigido a los clientes del Instituto de Seguridad Laboral – ISL, el cual contaba con tres ejes hasta el año 2008.

El primero era el "Módulo de Pausa Saludable", con ejercicios compensatorios y actividades en el lugar de trabajo como técnicas de relajación, baile y dinámicas grupales, entre otros. En segundo lugar, estaba el "Módulo Académico" que consistía en charlas, cursos de capacitación y seminarios especializados en temas relacionados con vida saludable, más la realización de estudios basados en el diagnóstico inicial y en el desarrollo de las actividades del programa en los trabajadores durante el

año (medición del IMC, exámenes, etc.). Por último, el “Módulo Extraprogramático” se realizaba fuera del horario laboral y contaba con un taller terapéutico, olimpiadas familiares y una caminata saludable.

Estas características convirtieron al programa en algo muy complejo y difícil de ejecutar; tratándose de una cobertura nacional y de una institución pública que debía licitar los servicios para desarrollar las actividades en cada región, a través del portal Chilecompra.

Así que a partir del año 2009, el equipo del área de prevención a cargo del programa tomó la decisión de rediseñarlo. Teniendo en cuenta que lo más valorado por los participantes era la actividad de gimnasia de pausa, el ISL renombró la iniciativa como “Programa de Pausas Saludables” e introdujo varios cambios para mejorar su implementación, incorporando la creación de un estándar básico común para asegurar la buena calidad del servicio en todo Chile.

5

Aprendizaje

Involucrar a los colaboradores en el desarrollo del programa de vida saludable asegura su éxito

Los programas de vida saludable con trabajadores tienen la particularidad de tener el foco en un grupo objetivo ya conocido por la alta dirección de la empresa o por el equipo que diseña la iniciativa, como mencionamos anteriormente.

Esta es una condición natural que permite crear espacios donde los propios colaboradores planteen sus necesidades relacionadas con estilos de vida saludable y participen en el diseño de un programa que responda a ellas, manteniendo una estrecha relación entre todos los actores involucrados.

Recomendaciones

- En una primera etapa, es necesario que el equipo a cargo del diseño del programa planifique cuáles serán los espacios para que

los colaboradores manifiesten sus necesidades e intereses y, sobre esta base, se tomen decisiones para continuar avanzando.

- Siempre es bueno considerar que mientras menos invasivo y más empático con la realidad de los trabajadores sea el programa, mejor.
- Es importante que los diálogos con los colaboradores se desarrollen en un espacio formal y validado, es decir, en un contexto en el que ellos se sientan seguros y confiados y no en conversaciones de pasillo o actividades que no cuenten con el respaldo de sus jefaturas directas.
- En segundo lugar, también es muy recomendable que la empresa decida diseñar el programa en conjunto con los trabajadores.
 - Asegura que ambas partes queden satisfechas con lo planificado y se comprometan más profundamente con la ejecución del programa.
 - Garantiza una mayor participación de los colaboradores en la iniciativa y favorece el sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de ellos.
 - Permite que distintas áreas y niveles jerárquicos de la empresa participen en este proceso, lo que lo hace más representativo.
 - Propicia instancias y espacios formales de representatividad de todos los grupos de interés que convergen en el proceso. Por ejemplo, sindicatos, comités paritarios, ejecutivos, etc.
 - Todo este esfuerzo de coordinación se realiza para encontrar objetivos que beneficien a todos (empresa y trabajadores).
- Es necesario que la empresa realice una identificación certera de los actores claves para la implementación de su programa, ya que el tratamiento especial y focalizado en cada uno de ellos es un factor de éxito para el desarrollo de la iniciativa. En la experiencia de las empresas NutriRSE, ellos son:
 - Alta gerencia
 - Jefaturas o mandos medios
 - Equipo de trabajo que ejecuta el programa
 - Líderes naturales de la empresa
 - Sindicatos
 - Trabajadores
 - Comités Paritarios

- Otras instancias formales de asociación como federaciones, clubes, etc.

- Organizaciones aliadas y/o proveedores

- Una vez que los actores claves están identificados, es indispensable que la empresa mantenga mecanismos para comunicarse fluida y permanentemente con ellos, no solamente en el proceso de diseño. A su vez, los colaboradores deben tener la posibilidad de realizar sugerencias y plantear sus inquietudes sobre el programa, teniendo la confianza de que sus opiniones van a ser tomadas en cuenta. Es decir, contar con canales de comunicación claros, que permitan la retroalimentación.
- El equipo profesional a cargo de las actividades es fundamental para la implementación de un programa al interior de la empresa. Quienes estén en contacto directo con los beneficiarios, deben tener carisma y representar el compromiso que la empresa mantiene al implementar la iniciativa.

El caso NutriRSE

El caso de Metro de Santiago sirve para ejemplificar este aprendizaje. En esta empresa cuentan desde hace varios años con el "Consejo de Bienestar", instancia conformada en igual porcentaje por colaboradores y ejecutivos de la empresa. Los empleados están representados por dirigentes de los sindicatos y la empresa, por gerentes y ejecutivos. En este Consejo se toman todas las decisiones relacionadas con los temas de vida saludable y calidad de vida laboral, ya que maneja un fondo de dinero compuesto por aportes de ambas partes, lo cual ha probado ser muy exitoso y beneficioso para todos.

En Metro reconocen como importante el trabajo colaborativo entre los distintos estamentos de la empresa en busca de un interés común, como es el caso de los sindicatos, el Comité Ejecutivo y el Comité Paritario de Salud y Seguridad.

6

Aprendizaje

El programa debe estar alineado con las políticas públicas relacionadas con la salud de los trabajadores

Al igual que en el caso de las iniciativas dirigidas a la comunidad, este aprendizaje hace referencia a la necesidad de que los programas de vida saludable consideren o tomen como referencia la experiencia de los planes de gobierno, estadísticas y/o estudios en estas materias.

Este alineamiento permite:

- Contar con un marco conceptual basado en información y estadísticas oficiales sobre obesidad y sedentarismo.
- Lograr acciones coherentes entre ambos sectores para que las personas reciban mensajes únicos o alineados.
- Enmarcar el programa en una estrategia más global a nivel país.
- Identificar los espacios de encuentro entre la política pública y el programa y, viceversa, trabajando sobre la base a las falencias de la política.
- Trabajar juntos —el sector privado y público— para lograr objetivos comunes y relacionarse en un contexto y lenguaje común.

Recomendaciones

- Una política pública directamente relacionada con los colaboradores es la Certificación de Lugar de Trabajo Saludable, impulsada por el Ministerio de Salud. Esta certificación se encuentra a cargo de la SEREMI de Salud de cada región. En el caso de la RM, se puede encontrar información en el enlace www-asrm.cl

- Otras fuentes a las que las empresas pueden acceder para encontrar antecedentes útiles para los programas con trabajadores, tanto del sector público como técnico-académico, son:

INSTITUCIÓN	SITIO WEB
Ministerio de Salud	1) Departamento de Estadísticas e Información en Salud: http://deis.minsal.cl/index.asp ; 2) Departamento de Epidemiología: http://epi.minsal.cl/index.html ; 3) Biblioteca de Salud: www.redsalud.gov.cl/portal/url/page/minsalcl/g_informamos/g_documentacion/presentacion_documentacion.html ;
Instituto de Salud Pública de Chile	www.ispch.cl
Instituto Nacional de Deportes	1) Publicaciones del Departamento Ciencias del Deporte: www.chiledeportes.cl/publicaciones_ciencias.php ;
Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA)	www.inta.cl
Centro de Nutrición Molecular y Enfermedades Crónicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile (CNMEC-UC)	1) www.pam-chile.cl y www.alimentatesano.cl 2) Programa de Alimentación Laboral: http://www.pam-chile.cl/index.php?sector=evento2
Revista Ciencia y Trabajo	www.cienciaytrabajo.cl

7

Aprendizaje

Investigar sobre experiencias previas en programas de vida saludable es vital en la etapa de diseño

Realizar un benchmark para indagar sobre la experiencia de otras empresas en programas de vida saludable con colaboradores, permite conocer buenas prácticas, evitar errores ya identificados y tomar mejores decisiones antes de implementar el programa.

Recomendaciones

- Resulta valioso que las empresas conozcan iniciativas previas implementadas con los trabajadores, que les permitan saber:
 - Qué estructura de gestión resultó más adecuada
 - Qué actividades tuvieron mejor recepción por parte de los colaboradores
 - Qué errores no se deben cometer
 - Qué alianzas o convenios establecidos han funcionado bien
 - Qué proveedores han resultado eficientes
 - Cuál ha sido su estrategia de implementación
 - Quiénes participaron en la etapa de implementación
 - Cómo han mantenido o aumentado la motivación y participación de los trabajadores
 - Qué formas de difusión del programa tuvieron mayor impacto entre los colaboradores
 - Qué indicadores de evaluación de procesos, de resultados y de impacto han definido

8

Aprendizaje

Es pertinente buscar apoyo en instituciones con experiencia técnica para apoyar un programa de vida saludable en la empresa

Cuando una empresa determina que fomentar un estilo de vida saludable entre los colaboradores es relevante para su negocio y decide implementar un programa al respecto, es posible que no cuente con suficientes conocimientos o experiencia en el tema. En este caso es conveniente que sume a una institución con experticia técnica que la apoye metodológicamente.

La nutrición, actividad física o producción de actividades recreativas masivas, no suele estar en el core business de las compañías no dedicadas a esos rubros, por lo cual en la mayoría de los casos las alianzas son imprescindibles para la correcta implementación de estas iniciativas.

Recomendaciones

- El apoyo de una institución con experticia técnica contribuirá con lineamientos certeros en la etapa de diseño, en temas como:
 - Nutrición o alimentación saludable
 - Actividad deportiva o física
 - Actividades preventivas o promotoras de salud
 - La incidencia de la obesidad y sedentarismo en la calidad de vida laboral
 - Evaluaciones nutricionales
 - Aspectos metodológicos del programa
 - Medición de impactos del programa
 - Organización y producción de actividades masivas

- Es conveniente que la empresa establezca criterios de selección para sus aliados o proveedores. Entre ellos, la experiencia en el tema.
- Se sugiere considerar las siguientes recomendaciones al momento de realizar una alianza con una institución técnica o con una empresa proveedora crucial para el desarrollo del programa:
 - Es elemental tener conciencia y conversar explícitamente sobre cómo se beneficia la empresa y el aliado al trabajar en conjunto.
 - Reconocer el carácter acotado de la iniciativa y sumar a las instituciones que son realmente necesarias, es también vital. Sumar actores sin un objetivo claro o pertinente puede desgastar innecesariamente a la empresa.
 - La empresa no debe delegar la totalidad de la ejecución de un programa de vida saludable en un aliado, sino que debe mantener el control y reflejar un alto nivel de compromiso con la iniciativa.
 - Es importante que la empresa y el aliado confíen el uno en el otro, en sus capacidades y en sus intenciones, solamente así será fructífero el trabajo conjunto.
 - Delimitar y plantear de forma clara y formal los alcances del trabajo de todos los involucrados permite responder de mejor forma a las tareas, cambios y mejoras que necesite el programa. Se debe poner especial cuidado en la coordinación para que el trabajo conjunto resulte una buena experiencia.
 - Es necesario crear y mantener instancias de diálogo fluidas con el o los aliados, para avanzar en todas las tareas planificadas, realizar evaluaciones y los cambios necesarios para que el programa sea exitoso.
 - Es importante que la empresa realice una revisión periódica de la alianza, evaluando si el trabajo conjunto está dando resultados y cuáles son las oportunidades de mejora.
 - La empresa no debe olvidar que quienes mejor conocen a los trabajadores son los representantes de la propia empresa. Muchas veces existe una "cultura corporativa" que hay que transferir a los aliados que apoyan el proceso.

El caso NutriRSE

Algunos ejemplos de alianza de las empresas que implementan programas con colaboradores son las siguientes:

Lipigas con CORDEP y Promondo.

Metro de Santiago con ISAPRE Banmédica, Consalud y Caja de Compensación Los Andes.

Sodimac con Minsal (Tiendas Saludables), CONACE (Política de Drogas), ACHS (promoción de salud), ABC Deportes y Actitud Pro (Sodimac se la Juega por el Deporte).

9

Aprendizaje

Existen beneficios tributarios para los programas de vida saludable dirigidos a los colaboradores

Recomendaciones

- Es muy positivo que las empresas conozcan en la etapa de diseño a qué franquicias tributarias pueden acceder para el desarrollo de este tipo de programas. Utilizarlas no sólo hace más eficiente el gasto, sino que resulta un gran aliciente para aumentar la motivación y ampliar la inversión de la empresa.

El caso NutriRSE

Las franquicias tributarias que han utilizado las empresas NutriRSE que desarrollan programas dirigidos a sus trabajadores son el SENCE y la franquicia del Instituto Nacional de Deportes.

En el caso específico de Lipigas, han utilizado la franquicia SENCE para implementar la Gimnasia de Pausa y la Ley de Donaciones con fines deportivos para realizar las Olimpiadas Lipigas.



En la etapa de implementación del programa

10

Aprendizaje

Agrupar todas las iniciativas asociadas con la vida saludable permite una mejor gestión de las mismas en la empresa

Muchas veces las empresas ponen en marcha diversas iniciativas de calidad de vida laboral que se realizan aisladamente, como actividades deportivas, de recreación familiar, del comité paritario relacionadas con temas de salud, pausas saludables, alimentación saludable, iniciativas de prevención de consumo de alcohol, etc.

Esta situación implica algunas desventajas, como la dificultad de medir el impacto de cada una de ellas aisladamente, la duplicación de recursos por difusión o gestión y el riesgo de “bombardear” a los trabajadores con información que puede resultar confusa.

En cambio, mantener las iniciativas de calidad de vida laboral interconectadas entre sí permite una gestión más coordinada, eficiente y alineada, para garantizar la salud de los trabajadores y promover estilos de vida saludables, que es el fin que persigue la empresa.

Recomendaciones

- Una buena manera de potenciar las iniciativas es formar un programa global, creando una “marca” que las agrupe y mantenga todas bajo un mismo alero estratégico de la compañía. De este modo, la estructura y sentido de las actividades es más claro, se hace más fácil medir los impactos y se le otorga un mayor grado de orden y formalidad.

El caso NutriRSE

En el caso de ISL, cada Agencia Regional debe licitar su programa de Vida Saludable a través del portal Chilecompras, bajo un estándar común de servicio a nivel nacional. Sin embargo, al considerar las características propias de los beneficiarios de cada región, pueden agregar actividades complementarias.

En este sentido, la “marca” Pausa Saludable incluye distintas iniciativas de extensión para trabajadores y sus familias, como bicicletadas, trekking, sesiones de yoga, capoeira y baile entretenido, así como la publicación de material impreso y digital, que incluye cartillas de alimentación y recomendaciones para realizar banquetería saludable, entre otras.

Hasta el año 2006, Metro de Santiago contaba con iniciativas aisladas como el programa de inmunizaciones, actividades de recreación y deporte, exámenes preventivos anuales y el programa de asistencia al empleado para la prevención y control de consumo de alcohol y otras drogas.

Todos estos programas se integraron al Programa Metrovida, creándose además los de Alimentación Saludable y Prevención y Manejo de Riesgo Cardiovascular. Esto permitió alinear sus actividades a una sola visión, objetivos comunes y lograr una mejor comprensión y adherencia por parte de los grupos de interés.

11

Aprendizaje

No es recomendable omitir la realización de un diagnóstico inicial

Es indispensable que la empresa tenga un conocimiento cabal de los antecedentes y las condiciones iniciales del grupo objetivo, para tomar las decisiones correctas. El diagnóstico permite medir los cambios que la iniciativa genera, de modo de poder comparar la situación inicial con los resultados obtenidos posteriormente.

Es por ello que realizar una línea base de tipo cuantitativo y/o cualitativo es una etapa que no debe evitarse. No es necesario hacer un estudio complejo para conocer la situación inicial del grupo a intervenir, sino que puede ser muy simple.

Recomendaciones

- A la hora de hacer el diagnóstico juega a favor la ventaja de que la empresa ya cuenta con una gran cantidad de información sobre sus colaboradores. Los antecedentes que la compañía puede utilizar en relación con el programa y sus indicadores, son:
 - Historial médico de los trabajadores
 - Número de licencias médicas
 - Número de inasistencias al trabajo por enfermedad sin licencia médica
 - Oferta alimenticia, si la empresa cuenta con un casino, kiosco o máquina expendedora de alimentos
- Es recomendable contar con expertos para la realización de un buen diagnóstico, en el caso de necesitar instrumentos complejos como mediciones epidemiológicas y antropométricas.

El caso NutriRSE

Metro de Santiago realizó un diagnóstico inicial del estado de salud de sus colaboradores, que le permitió obtener conclusiones generales,

categorizar a sus empleados en grupos de riesgo e identificar que su mayor peligro era el cardiovascular.

Con esa información desarrollaron un "semáforo" que clasificó en rojo a los trabajadores con alto riesgo, en amarillo a los que tenían algún tipo de riesgo y en verde a las personas sanas. Sobre esta base fue posible orientar los programas anuales para revertir las tendencias de los grupos de mayor riesgo y mantener en su condición saludable a los grupos de riesgo leve y sanos.

De este modo han logrado disminuir el riesgo cardiovascular en relación al promedio nacional.

12

Aprendizaje

Mantener la motivación y compromiso de los colaboradores es clave para la sustentabilidad del programa

En el Aprendizaje 5 se destacó la importancia de involucrar a los trabajadores en el desarrollo del programa de vida saludable para asegurar su éxito. Mantener al grupo motivado y comprometido es un desafío aún mayor, que requiere esfuerzos permanentes durante las distintas etapas de implementación de la iniciativa.

Recomendaciones

- Para mantener una alta motivación y compromiso de los beneficiarios hacia las actividades del programa, las empresas NutriRSE sugieren:

- Desarrollar incentivos para la participación, tales como el involucramiento de las familias en algunas actividades, diseñar material de difusión atractivo, e incluir actividades cofinanciadas entre la empresa y el trabajador, entre otros.
- Entregar herramientas reales para apoyar a los beneficiarios en el cumplimiento de las actividades programadas, como la autorización y validación de su participación por parte de sus jefaturas, la entrega de beneficios como vales de alimentación o la oferta de menús saludables, acceso a gimnasio o entrega de implementos deportivos, incentivos al uso de la bicicleta y disponibilidad de estacionamientos para estas, entre otros.
- El conocimiento, involucramiento y participación de la alta gerencia y jefaturas en las actividades del programa es vital, ya que actúa como un factor de motivación para los colaboradores. Lo anterior porque ellos perciben que la iniciativa no tiene un sesgo jerárquico, es decir, no está dirigida solamente a los mandos bajos, sino que los estamentos medios y altos también los acompañan y participan.
- Una manera de lograr involucrar a la alta gerencia y jefaturas en el programa, es otorgarles ciertos niveles de responsabilidad en las actividades. Para lograrlo la empresa debiera gestionar el programa como si formara parte de las tareas y procesos cotidianos, para que así las planas ejecutivas lo integren como parte de sus responsabilidades cotidianas y no como un tema anexo, extra programático o banal.
- Cuando se trata de empresas con locales u operaciones en distintas localidades, ayuda bastante identificar a personas claves en cada oficina para que ejerzan un rol de liderazgo interno, coordinando el trabajo de ese grupo local y promoviendo y motivando su participación.
- Ha dado buenos resultados desarrollar actividades y/o material didáctico que apunte a mensajes relacionados con la vida cotidiana, con los cuales las personas pueden identificarse y hacer cambios en sus hábitos a partir de consejos sencillos.
- La empresa debe estar consciente de que la respuesta de los trabajadores será positiva en la medida en que la organización mantenga sus compromisos, cumpla los acuerdos en los plazos definidos y realice todo con altos

niveles de calidad. Así existirá la credibilidad necesaria para que los colaboradores confíen en el programa.

- Otro modo de mantener comprometidos a los empleados, en el caso de que el número de participantes sea bien acotado, es llegar a un acuerdo entre ambas partes, a través del cual los beneficios otorgados solo se mantienen si se logran los resultados a los cuales cada trabajador se ha comprometido. Si esto no ocurre, se revisan los acuerdos para hacer los ajustes necesarios que permitan avanzar.
- Un programa de vida saludable es también una herramienta estratégica para la retención de talentos o para la incorporación de nuevos colaboradores.

El caso NutriRSE

Un recurso que le ha dado buenos resultados a Lipigas y Metro de Santiago es formar una red de monitores de salud al interior de la empresa, como una manera de mantener la motivación de los empleados y facilitar la implementación del programa de vida saludable.

Los monitores son trabajadores comunes y corrientes que demuestran un interés real por estos temas y aceptan voluntariamente desempeñar esta labor. Ellos apoyan el desarrollo y la difusión de las actividades y también se constituyen en receptores de las inquietudes y necesidades de los beneficiarios.

En el caso específico de Metro de Santiago, hasta el 2010 habían capacitado a 50 colaboradores como monitores de salud, cuya función de apoyo al equipo ejecutor se traduce principalmente en difundir el programa y captar las necesidades de sus pares.



En la etapa de evaluación del programa

13

Aprendizaje

Tener evaluaciones cuantitativas y cualitativas entrega una visión más integral de los resultados del programa

Es recomendable darle la misma importancia a las evaluaciones cualitativas como a las cuantitativas al medir los resultados asociados al programa dirigido a los colaboradores de la empresa. Al contar con ambos tipos de evaluación se obtiene una visión más amplia y de mejor calidad de los impactos de la iniciativa.

Es tan relevante tener indicadores numéricos y exactos, como hacer un análisis de las percepciones y niveles de satisfacción de los actores involucrados en el programa.

Recomendaciones

- Independientemente del tipo de metodología que se utilice para realizar las evaluaciones y/o mediciones, la empresa debe ser cuidadosa respecto de los instrumentos que utilice, en el sentido de elegir el mejor para cada aspecto a evaluar, considerando el contexto y la cultura organizacional. Por ejemplo:
 - En el ámbito de la percepción sobre el programa, analizar caso a caso si el mejor modo de hacerlo es mediante una encuesta en línea o en reuniones tipo focus group.
 - En el ámbito de la alimentación, analizar si es mejor que un nutricionista encueste uno a uno a los trabajadores o utilizar un sistema en línea.
- Tener en cuenta que la satisfacción usuaria es necesaria para la continuidad del programa.

- Es recomendable que existan reportes escritos por cada evaluación realizada. Las evaluaciones permiten incorporar instancias de mejora, modificar el foco del programa y, en definitiva, establecer metas concretas tanto de procesos como de resultados.

El caso NutriRSE

En el caso del programa “Promondo Vive Saludable”, la empresa cuenta con una nutricionista que evalúa mensualmente a todos los participantes. Esta medición es de tipo cuantitativa y mide la composición corporal de estas personas: los parámetros más relevantes son el peso total, el porcentaje de tejido adiposo y el IMC, y además se mide el perímetro de cintura – cadera.

Desde el punto de vista cualitativo, al comienzo del programa y cada 6 meses se realiza una encuesta de calidad de vida en línea (Sistema ASO de Promondo), que entrega un “Perfil Personal de Salud”. El software también permite el seguimiento estadístico de la participación de cada colaborador en el programa.

Además, realizan reuniones mensuales con los participantes para detectar las diferentes fortalezas y debilidades de la actividad, a fin de hacer los ajustes correspondientes.

14

Aprendizaje

Las evaluaciones de proceso permiten una gestión más eficiente en las iniciativas dirigidas a trabajadores

Es importante realizar evaluaciones de proceso que eviten perder el foco del objetivo inicial.

Recomendaciones

- Al igual que en el caso de los programas dirigidos a niños y adultos (Aprendizaje 22 / Cap. 1), los objetivos del programa deben establecerse siguiendo la pauta SMART:
 - S: Específico, dirigido al objetivo que se busca
 - M: Medible, preciso y completo
 - A: Accionable, orientado a la acción
 - R: Relevante, resultados significativos
 - T: a Tiempo, en el momento que se necesite

Esta metodología permite revisar el cumplimiento de los objetivos periódicamente en las evaluaciones de proceso.

- La empresa puede aprovechar instancias ya existentes como las reuniones de equipo o generales, encuestas, comités, etc., para evaluar el desarrollo del programa y así tener luces de alerta antes de finalizar la intervención. De este modo, tiene un mejor control de los recursos y puede introducir cambios que refuercen algún aspecto que sea determinante para el éxito del programa.
- Las evaluaciones de proceso deben tener una periodicidad definida y el programa debe contar con mecanismos de mejora continua, lo cual requiere una actitud flexible para integrar los posibles cambios y, a la vez, claridad para no desviarse de los objetivos definidos.

El caso NutriRSE

Para Sodimac es de vital importancia evaluar y conocer los intereses y necesidades de sus trabajadores para generar iniciativas que los motiven y comprometan a participar.

La empresa utiliza varias metodologías -cualitativa, cuantitativa y de observación- para sistematizar los programas y conocer los resultados. Las mediciones se realizan anualmente en la mayoría de los casos, sin dejar de observar los indicadores de mediano y corto plazo de los diferentes procesos de implementación de las actividades.

Estos instrumentos de evaluación y medición le permiten a Sodimac redireccionar y aprovechar mejor los recursos asignados a cada iniciativa.

Las 5 iniciativas del programa de Calidad de Vida cuentan con sus correspondientes herramientas de medición:

- Sodimac se la juega por el deporte: Verificación de asistencia y observación.
- Sodimac se une y se mueve con la cultura: Verificación de asistencia, aplicación de encuesta de satisfacción, consulta y entrevistas.
- Cuidémoslos para estar bien (preventivo de alcohol y drogas): Aplicación de la encuesta a través del acuerdo de colaboración firmado con CONACE.
- Alimentación saludable: Aplicación de encuesta, medición cuantitativa del consumo de grasas antes y después del programa y observación permanente.
- Certificación de tiendas saludables: El Ministerio de Salud aplica una encuesta de calidad de vida a los trabajadores para conocer su percepción y detectar necesidades respecto de la promoción de salud.

15

Aprendizaje

Es relevante medir los impactos que genera en el negocio el programa de vida saludable dirigido a colaboradores

Es sumamente importante que la empresa pueda contar con información cuantitativa y cualitativa que de cuenta de los impactos que una iniciativa de este tipo tiene en el negocio.

Recomendaciones

- Existen algunos aspectos a considerar para medir los impactos del programa en los resultados de la empresa:
 - Los objetivos de la iniciativa deben ser medibles.
 - Deben existir indicadores para medir el logro de los objetivos del programa.
 - La línea base debe ser comparable con las evaluaciones expost.
 - La empresa debe tener claridad sobre los aspectos específicos del programa que impactan el negocio, tales como aumento de la productividad, mejor clima laboral o disminución del ausentismo laboral, entre otros, y contar con instrumentos de medición para cada uno de ellos.
 - Existe una herramienta en línea de la empresa norteamericana WellSteps que permite medir el Retorno sobre la Inversión de este tipo de programas. Puede ser consultada en el sitio web www.wellsteps.com/resources/resources_tools.php

El caso NutriRSE

Varias empresas utilizan el Sistema ASO (Administrador de Salud Organizacional) de Promondo. Este sistema es una herramienta computacional de apoyo a la gestión de salud y calidad de vida que realizan las empresas.

ASO otorga un monitoreo continuo de los programas, mediciones y actividades que se realizan en el área de salud organizacional y permite que los trabajadores puedan tener acceso a: evaluar su condición o perfil de salud (encuesta de ingreso), registrar y visualizar asistencias, mediciones (IMC, flexibilidad, condición física general, fuerza muscular, etc.), y recibir periódicamente recomendaciones en nutrición, enfermedades crónicas no transmisibles, uso del tiempo libre, etc.

16

Aprendizaje

Es útil considerar el uso de herramientas digitales en la realización de las evaluaciones

Los sistemas de este tipo son amigables y se pueden diseñar a la medida de la empresa y su cultura organizacional. Además permiten sistematizar y realizar un análisis de los datos con regularidad.

Recomendaciones

- Contar con equipos especialistas y con representantes de la empresa para el diseño de las herramientas de evaluación puede ser clave para alcanzar resultados que sean coherentes con los objetivos del programa y de la empresa.
- Actualmente existen plataformas en línea y programas computacionales especializados en temas de salud laboral, provistos por empresas especialistas en estas temáticas.

El caso NutriRSE

Las encuestas en línea para conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores a nivel nacional respecto a los programas de vida saludable, le ha permitido a Lipigas comunicarse con su grupo objetivo con mayor rapidez, acortando las distancias geográficas.

Al recibir la información instantáneamente en línea, la empresa conoce las opiniones y evaluaciones de un modo más eficiente, lo cual ha resultado un aspecto positivo a destacar.

En la etapa de difusión del programa

17

Aprendizaje

La difusión de las iniciativas y sus contenidos juega un rol muy relevante en el éxito del programa

Tal como se estableció en el caso de las iniciativas dirigidas a la comunidad, la difusión es vital para el éxito de cada una de las etapas de desarrollo de los programas de vida saludable. El buen uso y canalización de la información permite tomar mejores decisiones y facilita los procesos de diálogo entre los actores involucrados, específicamente con los trabajadores en este caso.

Es recomendable llegar a ellos mediante el uso de herramientas de difusión que sean entretenidas, didácticas y con mensajes claros y llamativos. De esta manera, las personas retendrán mejor el mensaje que se busca transmitir.

Recomendaciones

- La difusión de los resultados entre los trabajadores permite transparentar el proceso, ver los logros y mantener el compromiso y estímulo necesario para continuar.
- El material de difusión debe ser llamativo y claro en el mensaje, como se puede ver en las imágenes a continuación.







Dificultades o desafíos a superar

A continuación se detallan las principales dificultades que han encontrado las empresas NutriRSE durante el desarrollo de sus respectivos programas de vida saludable con colaboradores.

- La motivación y compromiso de las partes involucradas en el programa es un tema que conlleva dificultades y que muchas veces no es fácil de mantener (ver Aprendizaje 11)
- El trabajo con los proveedores es un punto sensible para las empresas, ya que no entenderse mutuamente o que el servicio no cumpla las expectativas esperadas, ha sido fuente de grandes dificultades (ver Aprendizaje 10).
- Respecto de la realización de evaluaciones, la mayor dificultad radica en los costos que conllevan, especialmente si se quieren llevar a cabo con instituciones de prestigio y experiencia en temas de vida saludable, nutrición o actividad física.



reflexión final



Reflexión final


Los aprendizajes expuestos revelan varias claves que es importante integrar al diseño de los programas de vida saludable de las empresas para obtener mejores resultados e impactos, tanto en los grupos intervenidos como en el negocio. Esencialmente se trata de incluir y mantener motivados a los actores involucrados, ser flexible, buscar alianzas cuando sea pertinente y aprovechar la información, resultados y experiencias de otros que ya han pasado por lo mismo, que es el fin último de este documento.

El desafío más importante relacionado con las recomendaciones expuestas está en la necesidad de que las empresas cambien su manera de entender los proyectos hacia una visión más integradora, con foco en los beneficiarios. Los hallazgos de esta sistematización revelan que los mejores resultados se dan al poner en práctica este nuevo paradigma de empoderamiento de las personas, en contraposición a la mirada más jerárquica donde la empresa impone su modo de trabajo unilateralmente.

En relación a la asociatividad, no hay duda que el trabajo colaborativo es el futuro. La experiencia demuestra que no basta con la labor particular de cada actor, sino que aportar a la salud de los chilenos y chilenas es una tarea de todos. Para ello, el trabajo en alianza es la clave, como lo demuestran cada uno de los programas de las empresas NutriRSE, en los cuales ha sido vital el aporte de cada una de las organizaciones participantes.

El esfuerzo que están realizando las empresas NutriRSE desde su Responsabilidad Social Empresarial es un gran capital y fuente de conocimientos que aporta a la construcción de un país más sustentable. Sin embargo, ni estos esfuerzos, ni los públicos por sí solos, son suficientes para revertir las alarmantes cifras expuestas en este informe.

Es urgente que más empresas se comprometan a contribuir a reducir la obesidad y sedentarismo de sus colaboradores y comunidades. Y esperamos también que este documento impulse a que más organizaciones empresariales se comprometan en este gran desafío, aportando desde su particular mirada y colaborando como actores clave para tener un Chile más activo y saludable.



Promovemos un estilo de vida saludable

material complementario:
lista de verificadores para la gestión
de programas de vida saludable



material complementario: lista de verificadores para la gestión de programas de vida saludable

Principio orientador I: Identificar los problemas sociales que son más relevantes para su negocio y más urgentes para las comunidades con las que trabaja.

VARIABLES	INDICADORES / VERIFICADORES	CUMPLIMIENTO	
		SÍ	NO
I.a. Vinculación del programa con políticas estratégicas de la empresa	I.a.1. El programa está presente en algún instrumento de gestión estratégico de la empresa		
I.b. Vinculación del programa con los riesgos y oportunidades identificados en el negocio	I.b.2. La empresa cuenta con un instrumento que demuestre la vinculación de los riesgos del negocio con el programa y lo revisa periódicamente		
I.c. Conocimiento sobre los grupos de interés más relevantes	I.c.3. La empresa cuenta con un mapeo de grupos de interés		
	I.c.4. La empresa cuenta con una caracterización del grupo intervenido		
I.d. Conocimiento sobre las problemáticas de la comunidad	I.d.5. La empresa cuenta con una estrategia participativa e inclusiva de la comunidad beneficiada en las distintas fases del programa		
I.e. Mecanismos de comunicación con la comunidad beneficiada por el programa	I.e.6. El programa cuenta con un plan de comunicaciones desde y hacia la comunidad		

Principio orientador 2: Trabajar en alianza con la comunidad aprovechando la experiencia de ambos en beneficio mutuo.

Definición de aliado: Socio estratégico que sabe del tema y/o tiene objetivos/valores comunes con la empresa en relación al desarrollo del programa.

VARIABLES	INDICADORES / VERIFICADORES	CUMPLIMIENTO	
		SÍ	NO
II.a. Identificación de aliados relevantes para el programa	II.a.1. Caracterización de los aliados relevantes para el programa (para cumplir con este indicador sugerimos utilizar la misma herramienta del indicador c-principio 1)		
II.b. Alianzas existentes en los programas	II.b.2. Si es un programa con trabajadores: Al menos un aliado interno o externo en la empresa, distinto al gestor. Ej. Sindicato. Si es un programa con la comunidad: Al menos dos aliados, donde uno represente los intereses de la comunidad y el otro cuente con expertise técnica.		
II.c. Criterios para la selección de los aliados. Se recomienda que los criterios principales sean: 1) La alianza responde a una visión y objetivos comunes entre el aliado y la empresa, en el marco del desarrollo del programa. 2) El aliado tiene expertise en la materia	II.c.3. La empresa cuenta con criterios explícitos para la selección de los aliados del programa		
II.d. Formalización de la alianza y del plan de trabajo conjunto	II.d.4. La alianza cuenta con una carta formal de compromiso que tiene al menos un objetivo concreto y medible		
II.e. Evaluación de los resultados de la alianza	II.e.5. La evaluación del programa por parte de la empresa incorpora un ítem para evaluar la relación con el aliado		

Principio orientador 3: Planificar y gestionar los recursos más apropiados para cumplir los objetivos del programa.

VARIABLES	INDICADORES / VERIFICADORES	CUMPLIMIENTO	
		SÍ	NO
III.a. Compromiso de la alta gerencia	III.a.1. La alta gerencia conoce, participa y apoya la planificación y gestión del programa		
III.b. Reconocimiento del equipo de trabajo	III.b.2. El programa cuenta con un equipo de trabajo con responsabilidades definidas, de acuerdo a la planificación y gestión del programa		
III.c. Programa con objetivos y metas definidos	III.c.3. Existencia de planificación anual (presupuesto y carta gantt)		
	III.c.4. La planificación anual integra un proceso de evaluación y control periódicos		
III.d. Apoyo de otras áreas de la empresa	III.d.5. Identificación de las áreas necesarias de la empresa para la gestión del programa		
	III.d.6. Participación de las áreas necesarias de la empresa para la gestión del programa		

Principio orientador 4: Inspirar y comprometer a los grupos de interés (colaboradores, clientes, aliados y proveedores) de la empresa, para que apoyen el programa.

VARIABLES	INDICADORES / VERIFICADORES	CUMPLIMIENTO	
		SÍ	NO
IV.a. Participación de los grupos de interés en el diseño, implementación y evaluación del programa	IV.a.1. El programa cuenta con mecanismos de participación para los colaboradores		
	Va.2. El programa cuenta con mecanismos de participación para los clientes		
	IV.a.3. El programa cuenta con mecanismos de participación para los aliados		
	IV.a.4. El programa cuenta con mecanismos de participación para los proveedores		

Principio orientador 5: Medir y evaluar el impacto que el programa tiene en el grupo objetivo y en el negocio.

VARIABLES	INDICADORES / VERIFICADORES	CUMPLIMIENTO	
		SÍ	NO
V.a. Existencia de indicadores relacionados con los objetivos del programa	V.a.1. Existencia de un diagnóstico que arroje una línea base V.a.2. Existencia de indicadores coherentes con los objetivos del programa		
V.b. Evaluación del proceso Aspectos a considerar: <ul style="list-style-type: none"> Participación de las personas claves definidas (externos e internos) Grado de cumplimiento de la planificación Coherencia con el diseño del programa 	V.b.3. Existencia de indicadores de proceso V.b.4. Cuenta con un proceso de evaluación continua/periódica V.b.5. Cuenta con mecanismos de mejora continua		
V.c. Evaluación de los resultados Aspectos a considerar: <ul style="list-style-type: none"> Responde al cumplimiento de los objetivos Identificar % de cumplimiento Con indicadores cuantitativos y cualitativos 	V.c.6. Existencia de indicadores de resultados		
V.d. Identificación de impactos del programa para el negocio	V.d.7. Identificar aquellas áreas/aspectos en que el programa tiene impactos sobre el negocio V.d.8. Cuenta con instrumentos de medición de los áreas/aspectos identificados		
V.e. Identificación de impactos del programa para el grupo objetivo	V.e.9. Existencia de indicadores de impacto V.e.10. Cuenta con una evaluación ex post que sea comparable con la evaluación ex ante (línea base) V.e.11. Cuenta con instrumentos de medición de la satisfacción/ percepción del grupo objetivo		
V.f. Grado de cumplimiento de las responsabilidades establecidas entre la empresa y los aliados para el logro de los objetivos del programa	V.f.12. Existencia de instrumento de evaluación del cumplimiento de las responsabilidades establecidas entre la empresa y los aliados para el logro de los objetivos del programa		
V.g. Comunicación/reporte de resultados a los grupos de interés (internos y externos)	V.g.13. Existencia de mecanismos de reporte y comunicación de resultados a los grupos de interés y al grupo objetivo V.g.14. Existencia de reporte final escrito por cada evaluación realizada		





ESCUELA
CODEDUC
MAPU

ESCUELA
CODEDUC
MAPU

ESCUELA
CODEDUC
MAPU

RF

RF

Dirección general: Valentina Martínez
Jefa de Proyectos Asociativos

Edición: Claudia Molina A.
Gerente de Comunicaciones

Diseño: Valeria Osorio

Imprenta: Ograma



Empresas y Aliados Estratégicos Nutrirse 2011



Acción RSE
 Teléfono: 56-2-733 0100
 Dirección: Av. Vitacura 2808, Oficina 901,
 Las Condes, Santiago – Chile
 e-mail: nutrirse@accionrse.cl
www.nutrirse.accionrse.cl
www.accionrse.cl

Un proyecto asociativo de:

ACCION RSE
 Empresas por un Desarrollo Sustentable