



**POR UN MUNDO
CON DIETAS
ADECUADAS Y**

SALUDABLES: Un Manifiesto para el Liderazgo



de **Next Gen(D)eration Leadership Collective**

Reconocemos que las opiniones y creencias que se expresan en este manifiesto reflejan nuestras propias experiencias.

Sabemos que hay diversidad de experiencias personales y que, a menudo, los contextos de las y los demás son diferentes a los nuestros, y lo valoramos.



La elaboración de este manifiesto ha estado a cargo del equipo de trabajo de Next Gen(D)eration: Corinna Hawkes, Shu Wen Ng, Rebecca Namara, Kathryn Backholer, Elaine Borazon, Namukolo Covic, Ana Clara Duran, Purnima Menon, Anne Marie Thow y Carmen Torres Ledezma. Les damos las gracias a Neena Prasad y a las participantes a los foros ChangeMakers Connect que contribuyeron para formular las prácticas e ideas de liderazgo plasmadas en este documento a través de los diálogos que se sostuvieron desde 2020 hasta principios de 2022. También queremos agradecer a Heidi Fritschel, por editar el texto tan hábilmente, y a Emily Busey, por su compromiso y pericia en la creación de los gráficos y en el diseño de este documento. Le damos las gracias a Bloomberg Philanthropies por proporcionar el financiamiento inicial para apoyar las iniciativas de este Colectivo.

Manera recomendada de citar este trabajo: Next Gen(D)eration Leadership Collective. 2022. *Por un mundo con dietas adecuadas y saludables: Un Manifiesto para el liderazgo: La transformación de la nutrición y de los sistemas alimentarios depende de la transformación del liderazgo.* <https://www.nextgenderationleaders.org>

ISBN: 979-8-9857744-2-9

© 2023 Next Gen(D)eration Leadership Collective

La transformación de la nutrición y de los sistemas alimentarios depende de la transformación del liderazgo



La baja calidad de las dietas y los sistemas alimentarios desiguales y no sustentables tienen solución. Lo que falta es el liderazgo necesario para poner dichas soluciones en práctica.



Para acelerar el progreso hacia un mundo con dietas adecuadas y saludables, hace falta un liderazgo valiente, capaz de sortear retos complejos y estructurales. Esto implicará liberar el poder de las mujeres para redefinir el liderazgo e imaginar nuevos sistemas.



Este es nuestro manifiesto para transformar *cómo* lideramos y *quiénes* lideran.

*A pesar de los crecientes llamados a reformar
nuestros sistemas alimentarios por el
bien de la salud de las personas y
del planeta, las cosas no están
mejorando mucho.
De hecho, podría
decirse que están
empeorando.*



¿Por qué un manifiesto?

En 2020, nosotras—un grupo de mujeres que trabajamos en el ámbito de la salud pública, la política alimentaria, los sistemas alimentarios y la nutrición—iniciamos una serie de conversaciones sobre liderazgo. Compartimos la frustración de que, a pesar de los crecientes llamados a reformar nuestros sistemas alimentarios por el bien de la salud de las personas y del planeta, las cosas no están mejorando mucho. De hecho, podría decirse que están empeorando. Si no se acelera el progreso, las desigualdades e injusticias en la alimentación mundial seguirán perpetuando el sufrimiento humano y la destrucción del planeta. Reconocemos que a la mayoría no le sirve el *status quo* y que es necesario un cambio profundo y estructural. Con el surgimiento de la pandemia de COVID-19, se pusieron en evidencia las deficiencias de nuestros sistemas alimentarios, lo que fortaleció nuestra motivación para actuar.

En nuestras conversaciones nos dimos cuenta de que compartíamos la firme convicción de que los cambios que el mundo necesita—transformación de los sistemas alimentarios para apoyar un mundo con dietas adecuadas y saludables—requerirán una transformación del liderazgo.

A pesar de la diversidad de nuestros contextos, etapas profesionales y personalidades, descubrimos que nuestras experiencias de liderazgo eran notablemente similares. Encontramos que los múltiples desafíos que se originan en los sistemas económicos, sociales, culturales y políticos en los que vivimos y trabajamos nos impiden liderar de la manera que creemos que puede acelerar el cambio deseado.

Conectarnos con un grupo más amplio de mujeres de todo el mundo en nuestros foros ChangeMaker Connect¹ nos hizo sentir más audaces, más poderosas y menos solas. Encontramos inspiración en las historias de cambio, de formación de coaliciones y de acción colectiva de cada una. Al expresar nuestras experiencias en diálogos abiertos y transparentes, nos dimos cuenta de que entendíamos de la misma manera qué prácticas de liderazgo son necesarias para lograr el cambio deseado. Empezamos a ver que nosotras, como mujeres, podíamos aprovechar nuestra experiencia colectiva para abrir camino. Estuvimos de acuerdo en que, para lograr un cambio que transforme la mala alimentación y los sistemas alimentarios injustos y no sostenibles de todo el mundo, es necesario cambiar la manera en que nosotras/os—la comunidad de personas que trabajamos en nutrición y en los sistemas de alimentación—lideramos y quiénes dentro de esa comunidad tienen el poder de liderar. Compartimos la convicción de que, junto con nuestras aliadas y nuestros aliados, podemos construir un movimiento para lograr esta transformación a gran escala.

Este manifiesto es un llamado y un compromiso para transformar cómo lideramos y *quiénes* lideran. Un manifiesto para un liderazgo colectivo por un mundo con dietas adecuadas y saludables.

Transformando cómo lideramos

Por medio del debate, Next Gen(D)eration Leadership Collective llegó a una visión compartida de cómo debe ser el liderazgo para estar a la altura de los complejos retos que conlleva lograr un mundo con dietas adecuadas y saludables. (Ver la figura.)

Identificamos las prácticas de liderazgo (lo que sí podemos hacer en nuestro liderazgo cotidiano, independientemente del nivel en el que estemos) necesarias para impulsar un cambio estructural y sostenible. También identificamos cómo dichas prácticas pueden hacer la diferencia.

Las prácticas se inspiran en la evidencia disponible y en nuestras propias experiencias de liderazgo, basadas en nuestro trabajo y nuestra vida cotidiana. Son un reflejo de las ideas existentes sobre el liderazgo que se necesita para cambiar sistemas complejos.² Las ocho prácticas están interconectadas y todas son igualmente importantes.

Las prácticas se inspiran en la evidencia disponible y en nuestras propias experiencias de liderazgo, basadas en nuestro trabajo y nuestras vidas cotidianas.

Ocho prácticas de liderazgo audaz para un mundo con dietas adecuadas y saludables

Convertir los compromisos en acciones

-  1 Priorizar el objetivo social
-  2 Aprender y adaptarse para persistir

Enfrentar a las jerarquías de poder para dar rienda suelta a la innovación

-  3 Apartarse de la norma
-  4 Ayudar a los demás a superarse

Sortear los conflictos

-  5 Escuchar con curiosidad
-  6 Reflexionar de manera individual y colectiva

Ocuparse de la fragmentación en la gestión y coordinar soluciones

-  7 Relacionarse con los demás para tomar medidas colectivamente
-  8 Hablar con franqueza y autenticidad

Qué deben hacer las lideresas y los líderes para acelerar el progreso hacia un mundo con dietas adecuadas y saludables

La experiencia y la evidencia muestran que, para crear un cambio estructural en la lucha contra la alimentación de mala calidad y los sistemas alimentarios injustos y no sostenibles, se necesita un liderazgo audaz en todos los niveles para:

Cambiar los imperativos económicos, políticos e institucionales que impiden que los compromisos se conviertan en acciones.

Muchas personas, organizaciones e instituciones dicen que están comprometidas con lograr una alimentación más saludable para todas/os y a transformar los sistemas alimentarios; pero a otras/os parece no importarles. En ambos casos, las exigencias organizativas y los imperativos económicos y políticos les impiden priorizar el objetivo de mejorar la alimentación y los sistemas que la sustentan, y aún más tomar medidas que realmente den resultados. Las luchas de poder, los egos, los estándares institucionales y los argumentos ideológicos pueden desviar la atención incluso en los y las más apasionadas/os por el cambio. **Priorizar el objetivo social a la hora de tomar decisiones y persistir aprendiendo y adaptándose** es vital para estar a la altura de este reto.

Enfrentar a las jerarquías y dinámicas de poder que representan un obstáculo para las ideas y la innovación transformadoras.

Será esencial contar con nuevas formas de hacer las cosas e ideas audaces para transformar la alimentación a nivel mundial y el funcionamiento de nuestros sistemas alimentarios. Es fundamental que haya diversidad de conocimientos y experiencia, ideas transformadoras e innovaciones. Las estructuras de poder profundamente arraigadas y las normas establecidas limitan el potencial de aprovechar y aplicar las ideas de un colectivo más amplio. Estas estructuras no contribuyen a alzar las voces y mejorar el poder de decisión de una mayor pluralidad de lideresas y líderes. **Desviarse de la norma y ayudar a las y los demás a superarse** son formas de liderar que pueden servir para impulsar la innovación necesaria.

Navegar entre los diversos puntos de vista y los conflictos inherentes a todos los sistemas complejos.

La naturaleza interconectada de las causas y las soluciones y los diferentes puntos de vista al respecto inevitablemente conllevan complejidad. La interacción es difícil cuando hay diferentes puntos de vista. El conflicto es desgastante, aun cuando es constructivo. Es tentador recurrir a lo que nos resulta familiar o privilegiar soluciones milagrosas que pueden “funcionar” a corto plazo, pero que no contribuyen a cambiar los sistemas. La tentación de imponer nuestros propios puntos de vista a los de las personas que defienden soluciones con las que no estamos de acuerdo (o de ceder) es fuerte. Si queremos saber qué hay que cambiar y cómo hacerlo, tenemos que aceptar (no evitar) la complejidad del asunto. Esto requiere líderes que **escuchen con curiosidad y que den prioridad a la reflexión, tanto individual como colectiva.**

Abordar la gobernanza fragmentada y las formas de trabajo en silos que obstaculizan la coordinación de soluciones para lograr un impacto colectivo.

La experiencia nos dice que, para progresar, serán necesarias medidas eficaces de diversos sectores y entidades. Solo habrá un cambio real cuando todas las partes interesadas apunten en la misma dirección para alcanzar el objetivo social. Las iniciativas colectivas que sacan provecho de las contribuciones y la creatividad de las múltiples partes interesadas son fundamentales. Actualmente, el sistema está fragmentado. Las personas trabajan de forma aislada, según sus propios parámetros y objetivos. A menudo compiten por recursos escasos o crean un entorno competitivo que resulta poco útil. **Conectar con los demás para actuar de forma colectiva y hablar con franqueza y autenticidad** será fundamental para coordinar soluciones y lograr un impacto colectivo.



Priorizar el objetivo social

La práctica

¿Cómo ayudarán nuestras acciones y decisiones a lograr un mundo con dietas adecuadas y saludables? Esta pregunta es central para liderar priorizando el objetivo social. Tener un objetivo social significa hacer cambios para beneficiar a la sociedad, no solo para alcanzar objetivos organizativos, económicos o profesionales. Fundamentado en la visión y orientado a los resultados, el liderazgo guiado por objetivos implica tomar decisiones difíciles sobre qué hacer y cómo hacerlo, alinear a las y los colegas internas/os y externas/os en una sola dirección y dedicar tiempo, dinero y competencias a alcanzar ese objetivo. No significa simplemente decir que éste nos importa; significa poner el objetivo social en primer lugar, comunicarlo y trabajar ambiciosa y colectivamente para lograrlo.

Liderar guiados por un objetivo no significa simplemente decir que nos importa; significa poner el objetivo social en primer lugar, comunicarlo, y trabajar ambiciosa y colectivamente para lograrlo.

La diferencia que podría hacer

Mantener el compromiso de tomar medidas eficaces es difícil cuando hay tantos impedimentos y distracciones. También lo es generar el compromiso de otras personas que tienen diferentes prioridades. Pero la experiencia en nutrición y sistemas alimentarios demuestra que establecer un compromiso político claro hacia un cambio de política o un resultado específico, como el objetivo de reducir el retraso de talla o la obesidad infantil, es lo que permite actuar y mantenerse en acción.³ Liderar priorizando el objetivo social nos mantiene en un rumbo estratégico, impulsándonos para sortear los conflictos, desafíos, incomodidades y distracciones que seguramente encontraremos. Tomar decisiones guiadas por un objetivo social convierte el compromiso en acciones significativas, no solo en más palabras. La comunicación clara de los objetivos también inspira y motiva a los demás a comprometerse. Liderar priorizando el objetivo social también crea un sentido de identidad tanto para las personas como para las organizaciones, fomenta la auto confianza y permite se nos reconozca como líderes y líderes, lo que posiblemente nos brinde más poder e influencia.



Persistir aprendiendo y adaptándose

La práctica

El camino para concretar compromisos es difícil. Nunca debemos dejar de aprender de nuestros contratiempos, tropiezos y fracasos, ni tampoco de nuestros éxitos. El valor de intentar es clave, incluso si fracasamos, y debemos darles a los demás la libertad de intentar y fracasar también. Reflexionar, adaptarse y seguir. Es posible que tengamos que dividir lo que queremos conseguir, o lo que queremos que otras/os consigan, en pasos más pequeños, aceptando que tenemos que ser pacientes con las estructuras que intentamos cambiar, con las y los demás y con nosotras/os mismas/os. Pero debemos mantener nuestra visión y ambición de largo plazo. Debemos adaptar el camino, no la meta. Si nos hacen retroceder, nos desanimamos o fracasamos, debemos levantarnos de nuevo. No dejar que los demás nos desanimen, ni desanimarnos, es la base de la práctica de la perseverancia paciente. Dado lo difícil que es, tendremos que buscar el apoyo de otras personas para seguir adelante y hacernos responsables de generar el cambio que queremos ver. Ser flexibles, creativos/os y tenaces nos ayudará a mantener el rumbo.

Debemos mantener nuestra visión y ambición de largo plazo. Debemos adaptar el camino, no la meta.

La diferencia que podría hacer

Pasar del compromiso a la acción es una maratón, no una carrera de velocidad. Sabemos que el cambio requiere tiempo, perseverancia y ánimo de experimentar.⁴ La evidencia que han dejado las iniciativas para tratar diferentes formas de malnutrición es clara: obtenemos resultados cuando aprendemos y nos adaptamos a medida que avanzamos, incorporando estas oportunidades de mejora directamente al proceso de cambio.⁵ Adaptar pacientemente nuestras estrategias y tácticas sin dejar de tener ambición funciona mejor que dar por sentado que tenemos todas las respuestas desde el principio.

Desviarse de la norma

La práctica

Muchas personas tenemos ideas sobre lo que hay que cambiar que se fundamentan en una comprensión cabal de los problemas. Muchas de estas ideas van en contra de la corriente. Desviarse de la norma es la práctica de aprovechar el poder que tenemos para expresar estas ideas e identificar cuándo, dónde y cómo usar ese poder. Hace falta valor para enfrentarse a las jerarquías de poder y a las mentalidades inflexibles con las que nos vamos a encontrar, y, en muchos casos, nos sacará de nuestra zona de confort. Es posible que sintamos vulnerabilidad, incertidumbre, enojo o que no somos eficaces, o que estemos a la defensiva y que nos dé miedo lo que podríamos perder. Después de todo, es posible que ni siquiera tengamos razón. También existe el riesgo de que apartarse de la norma tenga costos que no podamos asumir: podemos perder aliados o, incluso, los lugares que ocupamos. Debemos sopesar esos riesgos. Trabajar como un colectivo puede ser de ayuda. Construyendo alianzas, podemos crear un poder colectivo para desafiar las normas. O podemos ejercer nuestro propio poder de manera más silenciosa y menos conflictiva. No importa cómo, pero debemos encontrar la fuerza para desafiar la manera estándar de hacer las cosas para lograr resultados.

***Si no decimos lo que pensamos,
nunca surgirán nuevos abordajes.***

La diferencia que podría hacer

Si no decimos lo que pensamos, nunca surgirán nuevos abordajes. Las riendas seguirán en manos de quienes ya tienen el poder y hablan más fuerte. La historia nos dice que es esencial que nos desviemos de la norma si queremos impulsar un cambio. Los cuestionamientos a las formas ortodoxas de pensar y actuar siempre han sido el motor del cambio, y han dado lugar a la modificación de paradigmas y criterios.⁶ La construcción de nuevos conocimientos y ciencia en el campo de los sistemas alimentarios se hizo desafiando el status quo. Transformar estos sistemas será imposible sin hacerlo.⁷

4



Ayudar a los demás a superarse

La práctica

¿Cómo podemos empoderarnos mutuamente para encontrar nuevas formas de hacer las cosas? Ayudándonos a superarnos y a liberar nuestro potencial y el de las y los demás. Ayudar a las y los demás a superarse implica crear oportunidades para que las y los demás se luzcan. Se trata de compartir y dar crédito en lugar de ponernos al frente y en el centro, de involucrarnos mutuamente en la toma de decisiones y de darnos apoyo para sortear los obstáculos y los conflictos. Por ello, es especialmente importante que las personas que ocupan puestos de poder y privilegio ayuden a las y los demás a superarse. Elogiar a las y los demás o darles una plataforma no es suficiente. Compartir los espacios de poder en la toma de decisiones es fundamental. Para quienes están en los niveles más altos de liderazgo, esto puede significar ceder algo de poder, quitarse del medio y animar a otra/os a hacer lo mismo.

Elogiar a las y los demás o darles una plataforma no es suficiente. Compartir los espacios de poder en la toma de decisiones es fundamental.

La diferencia que podría hacer

Ayudar a las y los demás a superarse es fundamental si vamos a trabajar en conjunto y lograr que las lideresas y los líderes de todos los niveles aporten innovación e ideas. Ayudar a las y los demás a superarse para transitar un camino común genera capacidad de liderazgo mediante la creación de equipos participativos y comprometidos. Altera las dinámicas de poder desiguales que sirven a los intereses de lideresas y líderes aparentemente heroicos, poderosos y con recursos que no tienen todas las respuestas, aunque crean que las tienen. Si ayudamos especialmente a la superación de las personas a las que se margina del proceso de toma de decisiones, podemos garantizar una participación más inclusiva y beneficiarnos de puntos de vista que, de otro modo, podrían pasar inadvertidos. Solo si hacemos que se escuche la voz de las personas marginadas, lograremos sistemas alimentarios más equitativos que beneficien a todas/os.



Escuchar con curiosidad

La práctica

Abrirse a diferentes puntos de vista lleva tiempo. Requiere hacer preguntas creativas a colegas dentro y fuera de nuestros círculos habituales; escuchar atentamente a quienes ofrecen soluciones diferentes; sentir curiosidad por las mentalidades, los valores, los sentidos y los sentimientos que sustentan las distintas posiciones; y reflexionar sobre lo que hemos escuchado. Eso es escuchar con curiosidad. No se trata de estar automáticamente de acuerdo con lo que se dice, sino de reflexionar y después emitir un juicio sobre a quién y qué escuchar. Independientemente de que nuestra respuesta sea adoptar lo que hemos escuchado, trabajar más arduamente para encontrar un punto en común u oponernos, estaremos en una mejor posición si hemos escuchado.

Escuchar genera confianza, un factor esencial para impulsar a las partes interesadas hacia el cambio.

La diferencia que podría hacer

Los estudios muestran que los liderazgos eficaces en materia de nutrición lidian con la complejidad escuchando atentamente los puntos de vista de las y los demás y aprendiendo de ellas/os.⁸ La evidencia muestran también que es más probable que el público se convenza de cambios de política propuestos (como por ejemplo los impuestos a las bebidas con azúcar) cuando se toman en cuenta sus preocupaciones en el proceso. Lo fundamental es saber que escuchar genera confianza, un factor esencial para impulsar a las partes interesadas hacia el cambio.

6



Reflexionar de manera individual y colectiva

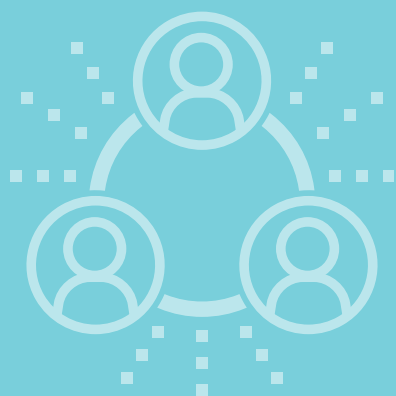
La práctica

Tomar distancia y cuestionarnos, analizando todos los aspectos de un problema, es fundamental para la práctica de la reflexión. También es primordial mirar hacia adentro para comprender nuestras reacciones, pensamientos, emociones, prejuicios y decisiones, ya sea como institución, como colectivo o como personas. Se puede reflexionar en un momento dado, durante una cierta interacción. También puede significar tomarse tiempo para considerar las potenciales consecuencias intencionales y no intencionales antes de tomar una decisión o bien, examinar después de actuar lo que salió bien y lo que podría haberse mejorado. No significa rumiar de manera improductiva basándose en información parcial o en autocríticas duras, que solo conduce a la pérdida de confianza y al desánimo. Por el contrario, significa plantearse preguntas de forma colectiva, como “¿qué podemos aprender de eso?”, e individualmente, como “¿qué papel desempeñé yo para crear esa situación?” y “¿qué prejuicios tengo respecto de esto?”.

La autorreflexión conduce a una mayor conciencia de uno mismo, un proceso mediante el que comprendemos cuáles son nuestros puntos fuertes y trabajamos sobre los puntos débiles, y los puntos de vista de otros que han tenido experiencias de vida diferentes.

La diferencia que podría hacer

Ya sea de manera individual, entre pares o colectivamente, la reflexión nos permite diagnosticar qué podría estar ocurriendo en toda su complejidad. Nos ayuda a aprender del “fracaso” y del éxito y nos da una base más sólida para decidir el siguiente paso. La autorreflexión conduce a una mayor conciencia de uno mismo, un proceso mediante el que comprendemos cuáles son nuestros puntos fuertes y trabajamos sobre los puntos débiles, y los puntos de vista de otros que han tenido experiencias de vida diferentes. La reflexión es, por lo tanto, una forma importante de superar los obstáculos y de lidiar con la complejidad. Por esto, se emplea como herramienta metodológica y pedagógica para tratar cuestiones complejas en la investigación y la educación sobre sistemas alimentarios y salud pública.⁹



Conectar con los demás para actuar de forma colectiva

La práctica

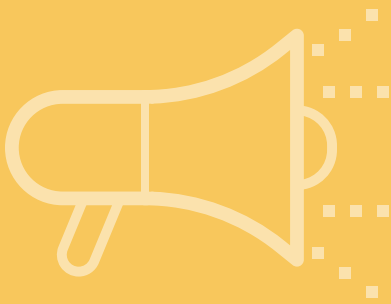
Construir colectivos con otras personas que compartan nuestra ambición nos llevará más lejos como individuos y a quienes nos rodean, y ayudará a desarrollar un sentido más fuerte de identidad y propósito compartidos. Nos permitirá emprender con las y los demás un viaje compartido, controlar nuestros malos impulsos y fortalecer los mejores. También debemos llegar a personas en otros espacios, a las que quizás no les importe lo que hacemos o que tal vez miren el mundo con otros ojos, pero que tienen el poder de contribuir al cambio. Se debe empezar la conversación escuchando con curiosidad y generando confianza. De este modo, podemos aprender de las acciones colectivas en curso para acabar con las culturas innecesariamente competitivas y fortalecer y construir culturas participativas en las que puedan prosperar la diversidad, la colaboración y la toma de decisiones democrática.

Podemos aprender de las acciones colectivas en curso para fortalecer y construir culturas participativas en las que puedan prosperar la diversidad, la colaboración y la toma de decisiones democrática.

La diferencia que podría hacer

La evidencia indica que, en nutrición, las coaliciones son fundamentales para generar un compromiso sostenido para la acción.¹⁰ Por ejemplo, la creación de coaliciones en diferentes partes de América Latina fue clave para poner en contacto a las actrices y los actores del mundo académico, al gobierno y a la sociedad civil dentro de los países y las regiones, y entre ellas/os. Estas redes resultaron imprescindibles para la elaboración de directrices alimentarias a nivel regional y nacional, la aplicación de impuestos a comidas y bebidas ultra-procesadas y el etiquetado frontal de los alimentos.¹¹ Las cruzadas heroicas que llevan adelante individualmente los defensores de la nutrición, por muy bienvenidas e impresionantes que sean, solo se sostienen cuando se forman coaliciones a su alrededor.¹² La conexión con otras/os nos permite además compartir nuestros éxitos y celebrar nuestros logros. Nos permite encontrar un objetivo común y compartido, trabajar colectivamente contra la corriente y diseñar estrategias para persistir, aprender y adaptarnos. Trabajar dentro de una red también puede llevarnos a que nos comprometamos a hacer lo que decimos que vamos a hacer.

8



Hablar con franqueza y autenticidad

La práctica

Encontrar nuestra voz, perfeccionarla y usarla es una de las cosas más gratificantes que podemos hacer. Podemos dirigir nuestra voz en dos direcciones: hacia adentro, a nuestras/os propias/os colegas, y hacia afuera, a otras/os, y cada una tiene su propio valor. Dedicar tiempo a hablar periódica y abiertamente con nuestros equipos, colegas o superiores nos permite compartir nuestras preocupaciones y dudas, además de nuestros planes y pasiones. Dedicar tiempo a tener conversaciones difíciles cuando las cosas no van bien nos permite guiar nuestras relaciones. Hablar en público nos permite inspirar y fomentar la participación. Siempre que sea posible, debemos hablar con franqueza y autenticidad, sin miedo a mostrar vulnerabilidad. Pero no siempre es posible ni prudente hablar con total franqueza. Lo que queramos decir variará según el público, por lo que es fundamental pensar deliberadamente y a consciencia cómo articular nuestros mensajes en diferentes espacios. Como lideresas y líderes, también debemos crear espacios seguros para otras personas que quizás tengan dificultades para expresarse.

Si hablamos de nuestras propias vulnerabilidades, creamos entornos en los que pueden prosperar la resolución de problemas y la innovación.

La diferencia que podría hacer

La comunicación periódica y abierta es crucial para que las cosas se hagan en un marco de liderazgo colectivo. Si también hablamos de nuestras propias vulnerabilidades, creamos entornos en los que pueden prosperar la resolución de problemas y la innovación. Compartir nuestros miedos y esperanzas ayudará a infundir confianza, inspiración, valor y seguridad en un grupo y creará un espacio más seguro para que otros también se expresen. Hablar en público también puede ayudar a que nos vean como lideresas y líderes y a identificarnos nosotras/os mismas/os como tales. La experiencia de las comunidades agrícolas rurales indica que cuando las mujeres se manifiestan en favor de un objetivo social, contribuyen a crear un sentimiento de representación colectiva.¹³

La transformación de quién lidera

Para transformar nuestra forma de liderar, deberemos cambiar quiénes lideran.

Creemos que si hay más mujeres en espacios de poder e influencia, es más probable que se adopten las ocho prácticas de liderazgo. De igual manera, si estas prácticas se valoran y recompensan más en nuestros lugares de trabajo y en nuestro mundo, las mujeres serán más capaces de ejercer liderazgo en los espacios de poder e influencia.

Después de todo, sabemos que las mujeres son la columna vertebral en los temas de nutrición y sistemas de alimentación. Las mujeres suelen ser las principales responsables de llevar la comida a la mesa familiar. A menudo el trabajo agrícola es responsabilidad de las mujeres. Las mujeres son también los pilares del trabajo en las fábricas y en el comercio minorista dentro del sistema alimentario, y las que más participan del trabajo informal en los pequeños emprendimientos de alimentos en muchos lugares.

Como observamos durante la pandemia COVID-19, las mujeres son las que lideran las iniciativas comunitarias para proveer comida en momentos de crisis. También, en gran medida, son las mujeres las que, como nosotras, dedican su vida profesional a la nutrición y a los sistemas alimentarios, mostrando su pasión y dedicación al trabajar como nutricionistas, dietistas, investigadoras y profesionales del área de la salud pública, educadoras, científicas, empresarias, militantes, activistas y funcionarias públicas. En resumen, las mujeres aportan un conocimiento íntimo y una experiencia sólida sobre los alimentos que consumimos y los numerosos sistemas que la afectan.

Aunque los problemas que pretendemos solucionar son más cercanos a las mujeres, vivimos y trabajamos en un mundo en el que predominan los hombres en la toma de decisiones. Sin duda, muchas mujeres están encontrando y han encontrado formas de liderar, pero el poder y la influencia siguen perteneciendo en gran parte a los hombres. En este contexto, es difícil que las mujeres, y muchas otras personas que sufren discriminación y opresión, nos hagamos oír y hagamos uso plenamente de nuestro poder.

Por ello, creemos que la igualdad de género es fundamental para desplegar las prácticas de liderazgo necesarias para un mundo con dietas adecuadas y saludables.¹⁴

Cuando las mujeres puedan participar plenamente en el liderazgo en temas de nutrición y sistemas alimentarios, las iniciativas para crear un mundo con dietas adecuadas y saludables se beneficiarán de:

...un conjunto más diverso de competencias y aptitudes de liderazgo.

Aunque no existe una clara delimitación entre mujeres y hombres en cuanto a la forma de liderar, las pruebas muestran de manera contundente que las mujeres aportan competencias y aptitudes al liderazgo que, en resumidas cuentas, se ajustan a las prácticas de liderazgo que proponemos. A menudo se desestiman como “rasgos femeninos,” asociados a la debilidad, las prácticas como cuestionar con curiosidad en lugar de afirmar con seguridad, ayudar a los demás a superarse en lugar de concentrar el poder, manifestar las dudas en lugar de mostrar una falsa certeza y fomentar la participación inclusiva en lugar de pensar que tenemos todas las respuestas. Creemos que estas son fortalezas que se subestiman. Son un terreno fértil para una mayor reflexión, apertura a diferentes puntos de vista y nuevas maneras de hacer las cosas. Premiar estas prácticas también puede volver a incentivar a las mujeres y a los hombres que trabajan en entornos competitivos que resultan poco útiles, en los que se premia la autopromoción y el engrandecimiento personal. En estas circunstancias, las personas pueden dejar de apoyarse mutuamente y hundir a las y los demás en lugar de apoyarlas/os para que se superen.

...comprensión profunda de los problemas.

Las mujeres tenemos experiencias reales relacionadas con la compra, preparación, consumo y, a menudo, cultivo y venta de alimentos. Aunque estas experiencias son diversas, con demasiada frecuencia hay mujeres que trabajan en condiciones difíciles o de explotación dentro del sistema alimentario o que se enfrentan a condiciones sociales, políticas y económicas arraigadas que les dificultan su propia alimentación y la de su familia. Garantizar que estas mujeres tengan voz y poder de decisión es una de las cosas más importantes que podemos hacer. Si las voces de estas mujeres no se hacen oír por medio del liderazgo, perderemos la oportunidad de conocer cuáles son realmente los problemas y, a su vez, cómo solucionarlos.

...un mayor énfasis en el objetivo social.

El espíritu de propósito social es una de las principales razones por las que tantas mujeres elegimos trabajar en el campo de la nutrición y los sistemas alimentarios. Es algo que nos importa. Cuando las mujeres trabajamos juntas para darle prioridad al objetivo social a la hora de tomar decisiones sobre la nutrición y los sistemas alimentarios, podemos dar rienda suelta a un enorme potencial no aprovechado para asegurar que los compromisos se conviertan en acciones.

*Aunque los problemas que pretendemos solucionar
afectan más a las mujeres, vivimos y trabajamos
en un mundo en el que predominan
los hombres en la toma de decisiones.*



Avanzar con un espíritu curioso

Redactar este manifiesto no fue fácil. A medida que lo escribíamos, nos encontramos haciéndonos muchas preguntas. ¿Cuál es el verdadero problema?

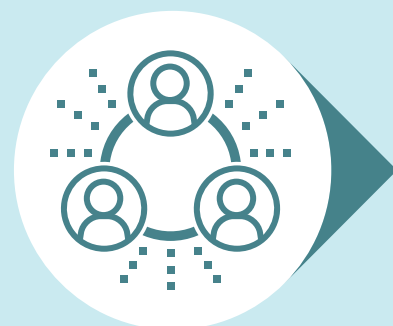
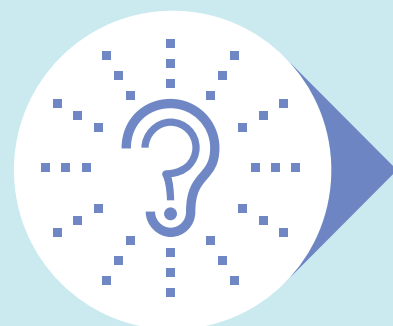
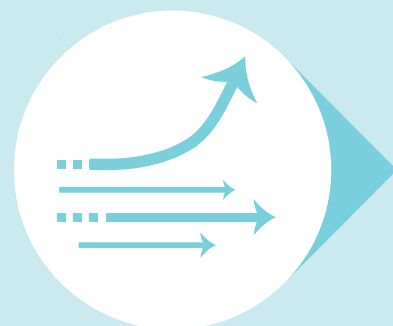
¿Son el problema a las formas verticalistas, jerárquicas y machistas de liderazgo? ¿Cómo se relaciona esto con los obstáculos para el cambio estructural en la nutrición y los sistemas alimentarios? ¿Cómo se relaciona esto con la inclusión de las mujeres en los espacios de influencia? ¿Es la solución propiciar espacios donde las mujeres puedan darse apoyo mutuo para liderar? ¿O se trata de romper los retos estructurales a los que nos enfrentamos? ¿Tenemos pruebas de que la presencia de más mujeres en puestos de liderazgo beneficiaría a los sistemas alimentarios y a la nutrición? ¿A quién nos estamos dirigiendo? ¿Intentamos dirigirnos únicamente a las mujeres? ¿O a cualquiera que lidere en este ámbito? ¿Nos dirigimos a las personas? ¿O a las estructuras? ¿Cómo podemos ser inclusivos de verdad? ¿Es el liderazgo un proceso colectivo o individual? ¿Por qué creemos que las personas pueden intervenir en el liderazgo con agencia cuando sabemos que mujeres y hombres nos enfrentamos a estructuras de poder que se interponen activamente?

Con la ayuda de las mujeres que participaron en nuestros foros, y reflexionando y volviendo a reflexionar, persistimos. Lidiamos con la complejidad lo mejor que pudimos, sabiendo que permanecer en silencio no era una opción.

Seguimos lidiando con muchas de estas cuestiones, conscientes de que aún nos queda mucho por aprender. Sabemos que debemos avanzar con un espíritu curioso, escuchando, aprendiendo y adaptándonos sobre la marcha. Con este espíritu, vemos este manifiesto como un documento vivo, que volveremos a revisar a medida que vayamos aprendiendo.

Nuestra esperanza es que las/os investigadoras/es aporten una nueva base de evidencia sobre el tema para que todas/os podamos aprender de ella. Ya sabemos que el liderazgo en materia de nutrición y sistemas alimentarios se caracteriza por la desigualdad de género.¹⁵ Ahora necesitamos más pruebas sobre la diferencia que hace la igualdad de género, el impacto de aplicar las prácticas de liderazgo y los retos que supone hacerlo.

Nuestro camino para exigir un cambio en cómo lideramos y en quiénes lideran se beneficiará del diálogo inclusivo, la escucha profunda y la adaptación de lo que hacemos en función de lo que aprendemos.





Nuestro compromiso y nuestro llamado

Como colectivo, las mujeres de Next Gen(D)eration Leadership Collective nos comprometemos a adoptar y fortalecer proactivamente estas ocho prácticas de liderazgo para nosotras mismas como personas, en nuestros entornos de trabajo y dentro de nuestros sistemas alimentarios y redes de nutrición. Nos comprometemos a liderar desde nuestra posición y a apoyar y compartir el desarrollo de estas prácticas para impulsar una repercusión colectiva. Nos comprometemos a denunciar los retos estructurales que crean los sistemas económicos, sociales, culturales y políticos en los que trabajamos a medida que nos enfrentemos ellos, y a trabajar colectivamente para superarlos.

Hacemos un llamado a todas/os quienes trabajan en el campo de la nutrición y los sistemas alimentarios para que integren estas ocho prácticas audaces de liderazgo a su forma de trabajo.

Hacemos un llamado a todas/os quienes trabajan en el campo de la nutrición y los sistemas alimentarios para que integren estas ocho prácticas audaces de liderazgo a su forma de trabajo. Desde cualquier nivel de liderazgo que ocupes, ya sea como persona, comunidad, empresa o institución, ponlas a prueba, intenta aplicarlas, estúdialas. Seguramente ya estés implementando algunas de ellas, otras serán más difíciles. Piensa en cómo se aplica cada una de ellas a tu contexto, etapa profesional y sector. Quienes tengan el poder de hacerlo, permitan y recompensen estas prácticas.

Debe ser un esfuerzo colectivo. Adoptar estas prácticas es el camino difícil. Al responder a este llamado, nos encontraremos con retos estructurales que se originan en los sistemas económicos, sociales, culturales y políticos en los que vivimos y trabajamos. Necesitaremos valor colectivo para señalar y afrontar estratégicamente estos retos. Tendremos que hacer alianzas mutuas mientras recorremos este camino, actuando en conjunto para que estas prácticas no se ridiculicen, sino que se premien.

Únete.

Acerca de Next Gen(D)eration Leadership Collective

Next Gen(D)eration Leadership Collective se creó porque la alimentación representa una enorme oportunidad para mejorar la salud de las personas y del planeta, a la vez que sirve de medio de vida para millones de personas. Creemos que existen soluciones para la alimentación de baja calidad y los sistemas alimentarios injustos y no sostenibles, lo que falta es el liderazgo con coraje y valentía necesario para ponerlas en práctica. Creemos que, para lograr un cambio real hacia un mundo en el que todas/os tengan una buena alimentación, apoyado por sistemas alimentarios que permitan la recuperación del planeta y apoyen la igualdad en los medios de vida, será necesario transformar a los líderes y su manera de liderar. Nuestro propósito es, por lo tanto, crear un movimiento de liderazgo por un mundo con dietas adecuadas y saludables. Nuestra visión es que se implementen prácticas de liderazgo audaz en todas/os los niveles para lograr una toma de decisiones de mayor impacto en la nutrición y los sistemas alimentarios.

Fundado en 2020, nuestro Colectivo está dirigido por un equipo voluntario de trabajo y una jefa de proyecto. Hemos iniciado nuestro trabajo organizando foros para generar un espacio de apoyo mutuo, para compartir recursos y para impulsar un movimiento de liderazgo colectivo. Este manifiesto establece lo que Next Gen(D)eration Leadership Collective reclama y en torno a qué estamos construyendo nuestro movimiento.

Visita nuestro sitio web y regístrate en nuestros foros y base de datos: nextgenderationleaders.org

1. Para obtener más información sobre los foros Next Gen(D)eration ChangeMaker Connect visitar <https://www.nextgenderationleaders.org>.
2. Consultar, por ejemplo, B. Brown, *Dare to Lead: Brave Work, Tough Conversations, Whole Hearts* (Nueva York: Random House, 2018); E. Brown, *Women, Voice, and Power: How Transformative Feminist Leadership Is Challenging Inequalities and the Root Causes of Extreme Vulnerability* (Oxford, Reino Unido: Oxfam, 2021); L. Dreier, D. Nabarro, y J. Nelson, *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change* (Cambridge, MA: Harvard Kennedy School, 2019); R. A. Heifetz, A. Grashow, y M. Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Cambridge, MA, Harvard Business Press, 2009); Organización Mundial de la Salud (OMS), *Open Mindsets: Participatory Leadership for Health* (Ginebra: OMS, 2016).
3. International Food Policy Research Institute (IFPRI), *Global Nutrition Report 2016: From Promise to Impact: Ending Malnutrition by 2030* (Washington, DC: IFPRI, 2016).
4. Por ejemplo, C. Corvalán, M. Reyes, M. L. Garmendia, y R. Uauy, "Structural Responses to the Obesity and Non-communicable Diseases Epidemic: Update on the Chilean Law of Food Labelling and Advertising," *Obesity Reviews* 20, no. 3 (2019): 367–374, doi: 10.1111/obr.12802.
5. R. Avula, P. Nguyen, N. Mishra, D. Mitra, N. Kohli, y P. Menon, *Tackling Nutrition in Odisha: Looking Back, Looking Forward*, POSHAN Report no. 11 (Nueva Delhi: International Food Policy Research Institute, 2020); A. Sawyer, K. den Hertog, A. P. Verhoeff, V. Busch, y K. Stronks, "Developing the Logic Framework Underpinning a Whole-Systems Approach to Childhood Overweight and Obesity Prevention: Amsterdam Healthy Weight Approach," *Obesity Science and Practice* 7, no. 5 (2021): 591–605.
6. S. Gillespie, J. Hodge, S. Yosef, y R. Pandya-Lorch, editores., *Nourishing Millions: Stories of Change in Nutrition* (Washington, DC: International Food Policy Research Institute, 2016); E. Ridgway, P. Baker, J. Woods, y M. Lawrence, "Historical Developments and Paradigm Shifts in Public Health Nutrition Science, Guidance and Policy Actions: A Narrative Review," *Nutrients* 11, no. 3 (2019): 531.
7. J. Fanzo, N. Covic, A. Dobermann, S. Henson, M. Herrero, P. Pingali, y S. Staal, "A Research Vision for Food Systems in the 2020s: Defying the Status Quo," *Global Food Security* 26 (September 2020): 100397.
8. N. Nisbett, E. Wach, L. Haddad, y S. El Arifeen, "What Drives and Constrains Effective Leadership in Tackling Child Undernutrition? Findings from Bangladesh, Ethiopia, India and Kenya," *Food Policy* 53 (May 2015): 33–45.
9. Por ejemplo, B. Bichler, E. Wach, y S. Ripoll, "Participatory Analysis and Action to Promote Agroecological Food Systems: Methodological Insights from a Three-Country Initiative: Nicaragua, Senegal and England," *Landbauforschung Journal of Sustainable and Organic Agricultural Systems* 70, no. 2 (2020): 157–68; M. Grant, A. K. Gilgen, y N. Buchmann, "The Rich Picture Method: A Simple Tool for Reflective Teaching and Learning about Sustainable Food Systems," *Sustainability* 11, no. 18 (2019): 4815.
10. P. Baker, C. Hawkes, K. Wingrove, A. R. Demaio, J. Parkhurst, A. M. Thow, y H. Walls, "What Drives Political Commitment for Nutrition? A Review and Framework Synthesis to Inform the United Nations Decade of Action on Nutrition," *BMJ Global Health* 3, no. 1 (2018): e000485.
11. Consulte, por ejemplo, A. Carriedo, K. Lock, y B. Hawkins, "Policy Process and Non-State Actors' Influence on the 2014 Mexican Soda Tax," *Health Policy and Planning* 35, no. 8 (2020): 941–52; B. M. Popkin, S. Barquera, C. Corvalán, K. J. Hofman, C. Monteiro, S. W. Ng, E. C. Swart, L. Smith Taillie, "Towards unified and impactful policies to reduce ultra-processed food consumption and promote healthier eating," *Lancet Diabetes Endocrinology* 9(7): 462–470.
12. S. Gillespie, M. van den Bold, y J. Hodge, "Nutrition and the Governance of Agri-food Systems in South Asia: A Systematic Review," *Food Policy* 82 (enero de 2019): 13–27.
13. R. S. Meinzen-Dick, D. Rubin, M. Elias, A. A. Mulema, y E. Myers, *Women's Empowerment in Agriculture: Lessons from Qualitative Research*, IFPRI Discussion Paper 01797 (Washington, DC: International Food Policy Research Institute, 2019).
14. Por ejemplo, R. J. Ely and D. L. Rhode, "Women and Leadership: Defining the Challenges", en N. Nohria y R. Khurana, (editores), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2010); W. Shen y D. L. Joseph, "Gender and Leadership: A Criterion-Focused Review and Research Agenda," *Human Resource Management Review* 31, no. 2 (2021): 100765.
15. *Global Health 50/50 and the International Food Policy Research Institute, Global Food 50/50: Inaugural 2021 Report* (2021), <https://ebrary.ifpri.org/utils/getfile/collection/p15738coll2/id/134569/filename/134780.pdf>.