



Public Health
England

Protecting and improving the nation's health

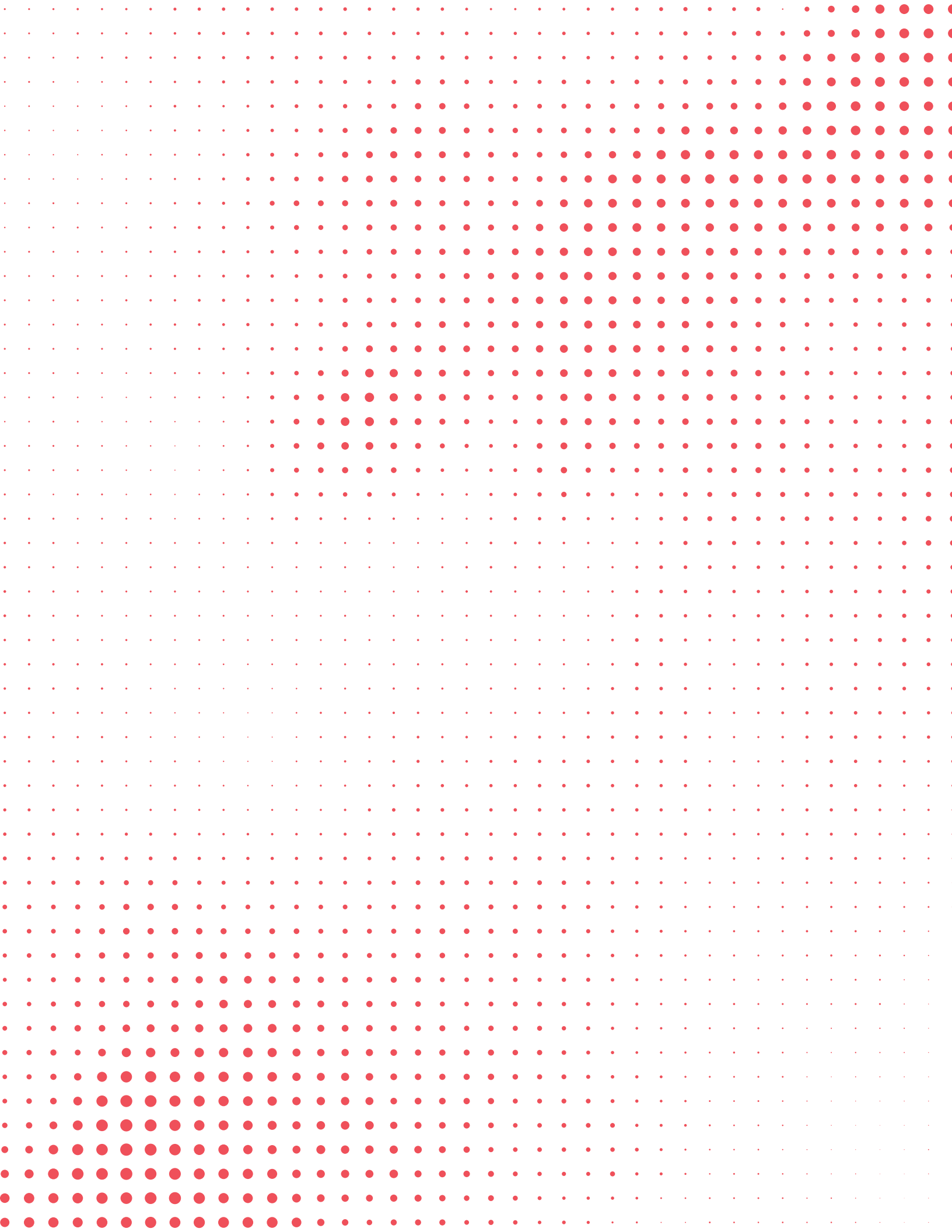
ENFOQUE DE SISTEMAS COMPLETOS PARA COMBATIR LA OBESIDAD

Una guía de apoyo
a los esfuerzos locales
para promover
un peso saludable



LEEDS
BECKETT
UNIVERSITY





ACERCA DE PUBLIC HEALTH ENGLAND

Public Health England existe para proteger y mejorar la salud y el bienestar de la nación y reducir las desigualdades en salud. Lo hacemos a través de la ciencia, el conocimiento e inteligencia que son líderes en el mundo, la promoción, las asociaciones y la prestación de servicios especializados de salud pública. Somos una agencia ejecutiva del Department of Health and Social Care (Departamento de Salud y Atención Social), y somos una reconocida organización proveedora con autonomía operativa. Proporcionamos al gobierno nacional, al gobierno local, al NHS (Sistema Nacional de Salud), al Parlamento, a la industria y al público, experiencia y apoyo profesionales, científicos y de servicios basados en la evidencia.

Public Health England.
Wellington House
133-155 Waterloo Road
Londres SE1 8UG
Tel: 020 7654 8000
www.gov.uk/phe
Twitter: @PHE_uk
Facebook:
www.facebook.com/PublicHealthEngland

Preparado por: El equipo de Dieta, Obesidad y Actividad Física de PHE y la Universidad Leeds Beckett con el apoyo de la Asociación de Directores de Salud Pública, la Asociación de Gobiernos Locales, y a través del trabajo de coproducción con 11 autoridades locales. Para consultas relacionadas con este documento, póngase en contacto con: wholesystemsobesity@phe.gov.uk



© Crown Copyright

Puede volver a utilizar esta información (excluidos los logotipos) de forma gratuita en cualquier formato o medio, bajo los términos de la Licencia de Gobierno Abierto v3.0. Para ver esta licencia, visite OGL. Cuando hayamos identificado cualquier información de derechos de autor de terceros, necesitará obtener permiso de los titulares de derechos de autor en cuestión.

Publicado en julio de 2019
Publicaciones PHE
número de puerta de enlace: GW-534

PHE apoya a la ONU
Objetivos de Desarrollo Sostenible





Public Health
England

Protecting and improving the nation's health

ENFOQUE DE SISTEMAS COMPLETOS PARA COMBATIR LA OBESIDAD

Una guía de apoyo
a los esfuerzos locales
para promover
un peso saludable

Título del libro: *Enfoque de Sistemas Completos para combatir la obesidad. Una guía de apoyo a los esfuerzos locales para promover un peso saludable*

Nombre(s) del autor: Public Health England

Nombre(s) del (los) traductor(es): Frank Pool, Agustín Rodríguez Aké, Alejandra Castellanos Márquez y Liliana Montiel Prado

Nombre / organización del editor: Centro de Innovación Social de Alto Impacto (CISAI) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)

Lugar de publicación: Zapopan, Jalisco



Derechos de Autor © Crown Copyright 2019

Descargo de Responsabilidad

Esta publicación *Enfoque de Sistemas Completos para Combatir la Obesidad*, en su versión adaptada y traducida al español a partir de la publicación original en inglés, fue preparada por el Centro de Innovación Social de Alto Impacto del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), por medio de fondos del UK Aid a través del Programa de Mejor Salud del Fondo de Prosperidad (Prosperity Fund) en México. Está destinada a ser utilizada en su forma original como un recurso público de libre acceso.

Public Health England y el gobierno del Reino Unido se reserva todos los derechos sobre la publicación. Las opiniones expresadas no reflejan necesariamente la política del Reino Unido. Así mismo, las opiniones expresadas no representan necesariamente la decisión o política del Public Health England y del Ayuntamiento de Zapopan. De igual modo, ni los ejemplos proporcionados, ni la citación de nombres comerciales o procesos de otros sectores constituye un respaldo o delimitación de las preferencias.

Las denominaciones empleadas e imágenes expuestas en esta publicación y la forma en que aparece presentada la información que contiene no presenta juicio alguno y no implican la expresión de opinión de Public Health England sobre la postura política, conceptual o condición jurídica de las autoridades locales y sus equipos de salud pública.

Cita sugerida

Public Health England (2020). Whole systems approach to obesity. A guide to support local approaches to promoting a healthy weight. *Enfoque de Sistemas Completos para combatir la obesidad. Una guía de apoyo a los esfuerzos locales para promover un peso saludable*. Zapopan, Jalisco, México: Centro de Innovación Social de Alto Impacto del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

Versión original en inglés

<https://www.gov.uk/government/publications/whole-systems-approach-to-obesity>

PRÓLOGO

El *Better Health Programme México* (BHPMx) del Fondo de Prosperidad del Gobierno de Reino Unido, forma parte de un Programa global con presencia en 8 países: Tailandia, Vietnam, Myanmar, Sudáfrica, Brasil, Malasia, Filipinas y México. El Programa busca fortalecer la capacidad institucional del sector salud en México en tres diferentes componentes: salud pública (con énfasis en la prevención de la obesidad), atención primaria de la salud (probando nuevos modelos para prevenir, diagnosticar, tratar y controlar la diabetes) y la educación y capacitación del personal de salud. Estas áreas han sido identificadas como de alta prioridad por las instituciones mexicanas del sector salud con quienes el Programa colabora.

Public Health England, en colaboración con la Asociación de Directores de Salud Pública y la Asociación de Gobiernos Locales, comisionó a la Universidad Leeds Beckett para desarrollar y probar, con el apoyo de varias autoridades locales de Inglaterra, un enfoque de sistemas completos (WSA por sus siglas en inglés) para la prevención de la obesidad y la promoción del peso saludable. La guía y una serie de recursos apoyan a las autoridades locales a desarrollar e implementar una metodología llamada WSA. La metodología permite -mediante un análisis colectivo estructurado del contexto local- proponer y alinear políticas o acciones para adoptar un enfoque integral contra la obesidad y para promover un peso saludable.

Esta publicación forma parte del conjunto de actividades que realiza el BHPMx para apoyar los esfuerzos locales en materia de prevención

de obesidad, en colaboración con el Gobierno Municipal de Zapopan y el Centro de Innovación Social de Alto Impacto (CISAI) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y en asociación con *Public Health England*. El objetivo de estas actividades es generar evidencia en México de cómo utilizar metodologías innovadoras y exitosas que pueden agudizar el enfoque y el impacto del esfuerzo de prevención de la obesidad en el país en el largo plazo.

Esta guía busca ayudar a las autoridades locales y sus comunidades a crear su propio WSA para abordar la obesidad y promover un peso saludable. Con el fin de facilitar su comprensión, adaptación e implementación, la guía se encuentra estructurada en seis fases, las cuales describen el proceso que las autoridades pueden seguir para implementar un WSA.

A lo largo de la adaptación de los materiales se homologaron tecnicismos clave y se realizaron reuniones con representantes del Gobierno de Zapopan para facilitar el proceso de comprensión de las herramientas y su adopción al contexto local.

Se realizó un análisis y desglose de los pasos necesarios para adoptar un WSA, con base en la adaptabilidad, factibilidad y compatibilidad del enfoque WSA con la misión, visión y valores del Municipio de Zapopan. Como resultado de estas reuniones, se agregó una sección de recomendaciones al final de cada fase.

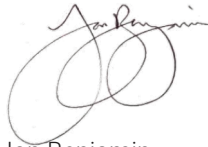
Agradecemos la colaboración de *Public Health England*, del Ayuntamiento de Zapopan, del Centro de Innovación Social de Alto Impacto (CISAI) y el equipo implementador del programa DAI, en el apoyo para la traducción y adaptación de esta herramienta. Apreciamos el involucramiento de las diferentes instancias del Gobierno de Zapopan, quienes activamente participaron en los diferentes talleres realizados, compartiendo su opinión y valiosas observaciones sobre el proceso de implementación y adaptación.

Esta publicación busca ser una herramienta que permita a toda autoridad municipal interesada en adoptar un WSA y fortalecer sus actividades para prevenir la obesidad. Con la experiencia del gobierno municipal de Zapopan en el uso de esta guía y recursos, se podrá propiciar su uso a nivel local y el aprendizaje compartido entre los municipios en México.



Alison Tedstone

Directora Adjunta de Dieta,
Obesidad y Actividad Física/
Nutrióloga en Jefe,
Public Health England



Jon Benjamin

Embajador del Reino Unido
de la Gran Bretaña e Irlanda
del Norte en México



Luis Arriaga Valenzuela, S.J.

Rector y Representante Legal,
Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Occidente, A.C.
(ITESO, A.C.)



Public Health
England



Embajada Británica
en México



Local
Government
Association



LEEDS
BECKETT
UNIVERSITY

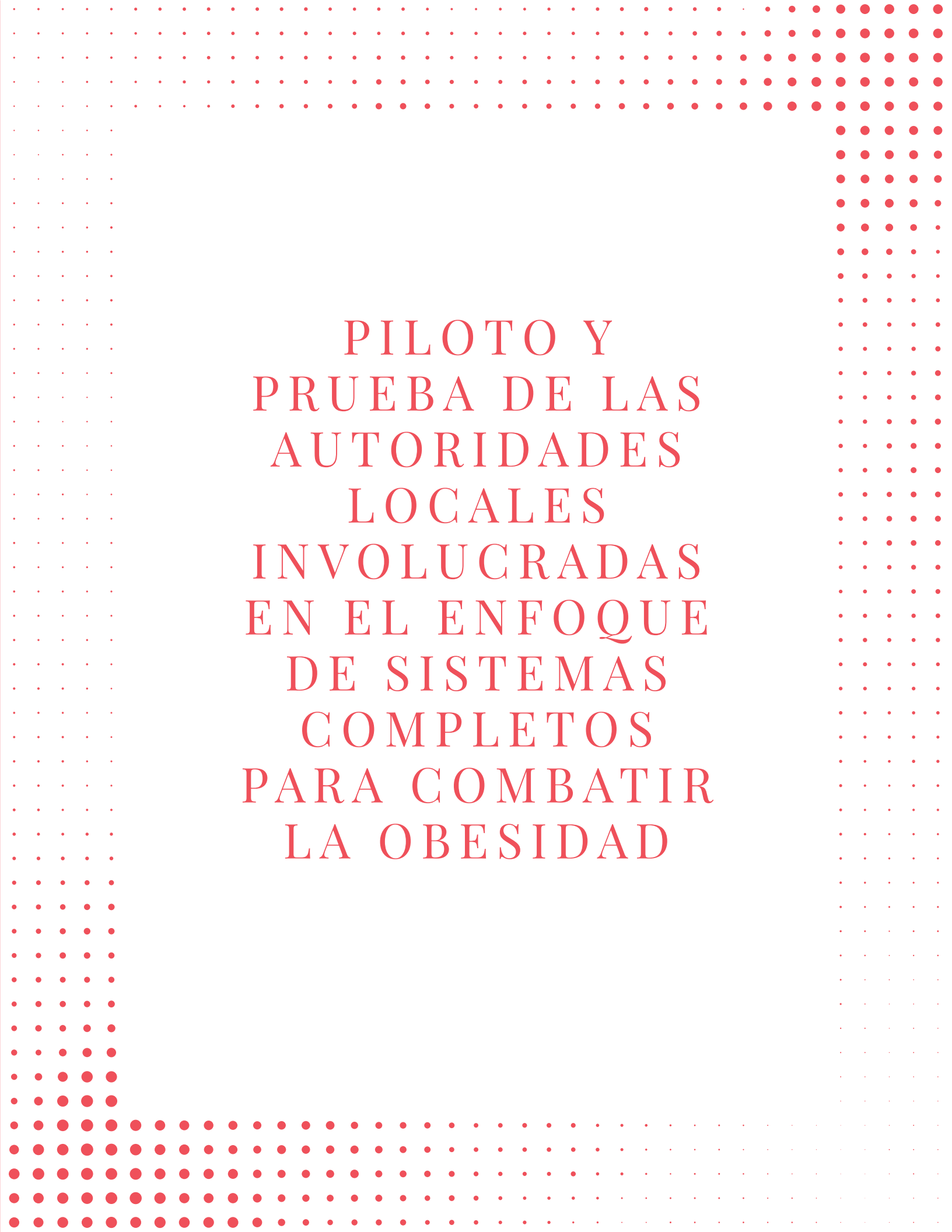
CISAI
Centro de Innovación Social de Alto Impacto del Estado de Jalisco



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

CONTENIDO

4	• • • • •	ACERCA DE PUBLIC HEALTH ENGLAND
7	• • • • •	PRÓLOGO
9	• • • • •	CONTENIDO
11	• • • • •	PILOTO Y PRUEBA DE LAS AUTORIDADES LOCALES INVOLUCRADAS EN EL ENFOQUE DE SISTEMAS COMPLETOS PARA COMBATIR LA OBESIDAD
13	• • • • •	PRESENTACIÓN
15	• • • • •	RESUMEN EJECUTIVO
17	• • • • •	ACERCA DE LA GUÍA Y SUS RECURSOS
19	• • • • •	ANTECEDENTES
23	• • • • •	¿QUÉ ES UN ENFOQUE DE SISTEMAS COMPLETOS?
37	• • • • •	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ENFOQUE DE SISTEMAS COMPLETOS PARA COMBATIR LA OBESIDAD
41	• • • • •	CONSIDERACIONES ANTES DE EMPEZAR
43	• • • • •	FASE 1: PUESTA EN MARCHA
53	• • • • •	FASE 2: CONSTRUIR EL PANORAMA LOCAL
61	• • • • •	FASE 3: MAPEAR EL SISTEMA LOCAL
73	• • • • •	FASE 4: ACCIÓN
87	• • • • •	FASE 5: ADMINISTRAR LA RED DEL SISTEMA
95	• • • • •	FASE 6: REFLEXIONAR Y ACTUALIZAR
107	• • • • •	RESUMEN
109	• • • • •	REFERENCIAS
113	• • • • •	ANEXOS



PILOTO Y
PRUEBA DE LAS
AUTORIDADES
LOCALES
INVOLUCRADAS
EN EL ENFOQUE
DE SISTEMAS
COMPLETOS
PARA COMBATIR
LA OBESIDAD

AUTORIDADES LOCALES QUE PARTICIPARON EN EL PLAN PILOTO DEL PROGRAMA

- Durham County Council
- Gloucestershire County Council
- Lewisham
- North Kesteven District Council

AUTORIDADES LOCALES CON LAS QUE SE PROBÓ ESTA GUÍA

- City of Bradford Metropolitan District Council
- Dudley Metropolitan Borough Council
- East Herts Council
- Hertfordshire
- Hertsmere
- Halton Borough Council
- Oldham Council
- Solihull Metropolitan Borough Council
- Suffolk County Council, Public Health Suffolk

PRESENTACIÓN

Combatir la obesidad y ayudar a las personas a lograr o mantener un peso más saludable es complejo. La mayoría de la población adulta en Inglaterra vive con sobrepeso u obesidad y, aunque la mayoría de las generaciones más jóvenes siguen teniendo un peso saludable, no es el caso de todos los niños, y particularmente de aquellos que viven en nuestras zonas más desfavorecidas. Todos tenemos la responsabilidad de actuar ahora para apoyar a estas familias y niños, creando ambientes locales para promover un peso más saludable.

Las causas de la obesidad existen en los lugares donde vivimos, trabajamos y jugamos, donde la comida y el ambiente construido a menudo hace que sea difícil tomar decisiones de estilo de vida más saludables. Las personas y las familias viven en comunidades y esto da al gobierno local la oportunidad de trabajar con ellas para abordar, prevenir y combatir las causas de la obesidad, complementando el trabajo a nivel nacional. Sabemos que no hay una sola solución. Sólo podemos hacer frente a la obesidad si se convierte en un asunto de todos y se prioriza e integra en todo lo que hacemos.

Un creciente número de publicaciones basadas en la evidencia, tales como el Informe de Proyecto de la Oficina Gubernamental para la Previsión Científica *Foresight Tackling Obesities*

Future Choices, sugiere que un enfoque de sistemas completos podría ayudar a abordar problemas complejos como la obesidad. La ciencia de sistemas es un campo académico establecido con un considerable cuerpo de literatura y orientación disponible sobre teoría de sistemas, liderazgo y fundamentos técnicos. Pero, ¿cómo ponen en práctica las autoridades locales los enfoques sistémicos? Esta pregunta fue dirigida a Public Health England en 2013 por directores locales de salud pública.

En respuesta, Public Health England, la Asociación de Directores de Salud Pública y la Asociación de Gobiernos Locales solicitaron el desarrollo de un enfoque de sistemas completos para combatir la obesidad, para lo cual hemos estado trabajando con las autoridades locales durante los últimos 4 años para coproducir una guía general y diversos recursos asociados. La guía proporciona un proceso práctico del “cómo hacerlo”, que permite a las autoridades locales comenzar a crear sus propios enfoques locales de sistemas completos para combatir la obesidad y promover un peso saludable, en línea con una directriz de “Salud en Todas las Políticas”. Está diseñado para apoyar a las autoridades locales y sus asociados de sistemas locales, incluyendo el NHS (Sistema Nacional de Salud de Inglaterra), las empresas locales, las comunidades y la sociedad civil organizada.

Trasladando aspectos de la ciencia de sistemas y aprendiendo de la experiencia nacional e internacional, se puede apoyar a las autoridades locales sea cual sea su punto de partida, para pensar y actuar sobre cómo se conectan y alinean los esfuerzos para combatir y prevenir la obesidad.

La guía no especifica qué políticas, intervenciones o acciones deben incluir las autoridades locales en un enfoque de sistemas completos. Esta es una parte importante del enfoque, que debe ser acordada colectivamente por las partes interesadas para reflejar el contexto local.

La planificación de acciones puede ser apoyada por el programa de Public Health England *'Promoting healthy weight in children, young people and families: a resource to support local authorities'* (Promoviendo el peso saludable en niños, jóvenes y familias: un recurso para apoyar a las autoridades locales) el cual contiene argumentos sobre la urgencia de llevar a cabo acciones para las diferentes partes interesadas.

Esta es una nueva forma de trabajar para algunas autoridades locales que requiere compromiso, energía, impulso y, lo que es más importante, la participación de actores políticos locales de alto nivel. Los problemas complejos, como la obesidad, requieren una acción sostenida y sistémica, así como la aceptación

de los líderes de los sistemas. Esto es esencial para apoyar la implementación y permitir que las autoridades locales trabajen de manera diferente y prueben nuevos enfoques. También se alinea con las recomendaciones del marco de referencia desarrolladas para abordar las cuestiones de salud pública, *'Quality in Public Health: A Shared Responsibility'* (Calidad en Salud Pública: Una responsabilidad compartida). Hay diferentes interpretaciones de lo que implica el pensamiento de sistemas y existen diferentes enfoques para hacerlo. Este es solo el comienzo del viaje y juntos, tenemos que seguir probando, aprendiendo, adaptando y evaluando los enfoques sistémicos, a medida que compartimos el aprendizaje y avanzamos con el apoyo de los líderes de sistemas.

Las autoridades locales fueron fundamentales para ayudar a la Universidad Leeds Beckett a desarrollar y probar la presente guía y sus recursos asociados. Cuatro pilotos originales co-produjeron la guía que representa los diferentes niveles del gobierno local en Inglaterra: Condado, Unitario, Municipio y Distrito de Londres. Otras siete autoridades locales probaron la guía y muchas otras la revisaron y proporcionaron comentarios. Un grupo consultivo brindó apoyo experto en todo el programa y la guía fue revisada por expertos en el campo (apéndice 1). Nuestro agradecimiento a todos estos socios que proporcionaron su tiempo y experiencia para apoyar el desarrollo de la guía.



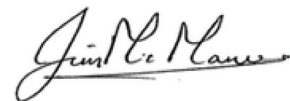
Alison Tedstone

Nutricionista en jefe y director adjunto, Dieta, obesidad y actividad física, Public Health England



Cllr Ian Hudspeth

Presidente del consejo de bienestar comunitario de la LGA, Asociación de Gobiernos Locales (LGA)



Jim McManus

Vicepresidente, Asociación de directores de salud pública y Director de salud pública, Consejo del Condado de Hertfordshire

RESUMEN EJECUTIVO

La obesidad es un problema complejo con múltiples causas e implicaciones significativas para la salud y muchos otros aspectos de la vida cotidiana. Con la mayoría de los adultos en Inglaterra con sobrepeso u obesidad, y un número sustancial de niños en la misma trayectoria, particularmente aquellos en las zonas más desfavorecidas, ahora más que nunca se necesita una acción nacional y local. Sabemos que no hay una solución única. Abordar un problema arraigado requiere un enfoque a largo plazo en todo el sistema que haga que la obesidad sea asunto de todos, se adapte a las necesidades locales y funcione a lo largo del curso de la vida de las personas.

Muchas autoridades locales de todo el país ya están probando sistemas de trabajo para abordar la obesidad y otros problemas complejos de salud pública. Otros están interesados en empezar, aunque encuentran los conceptos desalentadores y confusos. La guía tiene como objetivo ayudar a superar estos retos. Se ha desarrollado iterativamente a lo largo de 4 años: coproducido con 4 autoridades locales piloto, probado por otras 7 y revisado por muchas más, para asegurar que refleja la práctica y el contexto local. Está diseñada para permitir que las autoridades locales comiencen su viaje trabajando

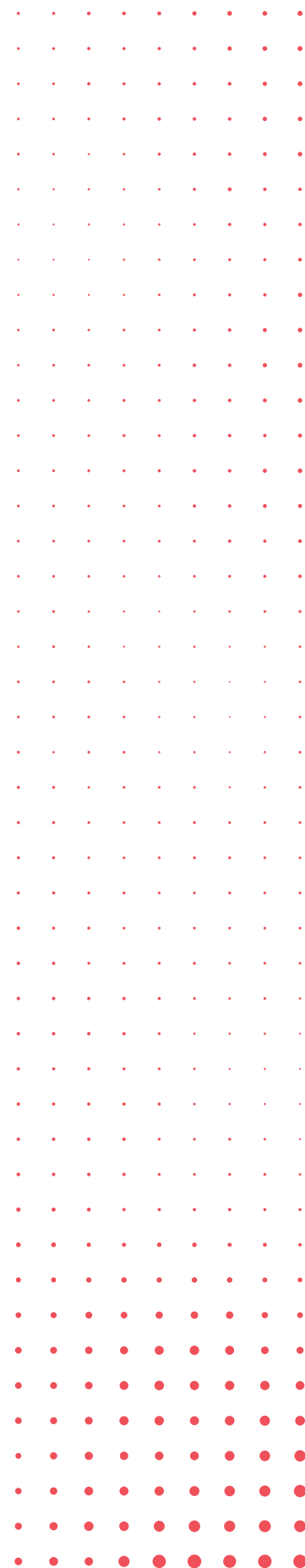
desde un enfoque sistémico y también puede apoyar a aquellas que ya están teniendo logros.

La guía incluye una sección introductoria, que explica algunos de los elementos y conceptos clave del pensamiento sistémico. Posteriormente, conduce a las autoridades locales a través de un proceso de 6 fases que explica cómo lograr la participación de actores políticos de alto nivel dentro y fuera del sector público, así como de las diferentes partes interesadas en la realización de talleres de mapeo de sistemas y planificación de acciones, hasta la revisión y adaptación del enfoque. El proceso y su implementación se explica en la guía principal, con recursos suplementarios disponibles para apoyar cada fase, incluyendo metodologías de la ciencia de sistemas.

La guía está diseñada para permitir que las autoridades locales presenten los principios clave descritos en *'What Good Healthy Weight for all ages Looks Like'* (Cómo es el peso saludable para todas las edades), al ayudarlas a adentrarse en los enfoques de diseño de políticas públicas desde la perspectiva del pensamiento sistémico. La identificación y el desarrollo de acciones, así como su alineación es una parte clave de todo el proceso de los sistemas.

Esto se hace colectivamente con las partes interesadas para construir y reforzar la propiedad colectiva y permitirles visualizar su lugar en el sistema. La guía intencionalmente no especifica qué acciones deben incluirse como parte de un enfoque de sistemas completos, pues esto debe ser acordado localmente y reflejar el contexto local. Esto puede ser compatible con el programa de Public Health England *'Promoting healthy weight in children, young people and families: a resource to support local authorities'* (Promoviendo el peso saludable en niños, jóvenes y familias: un recurso para apoyar a las autoridades locales), que también da argumentos para la acción de diferentes partes interesadas.

Las políticas públicas diseñadas bajo una perspectiva sistémica requieren un compromiso de largo aliento, con acciones a corto, mediano y largo plazo. Las autoridades locales involucradas en el programa, y muchas otras en todo el país se encuentran en diferentes puntos en su jornada de aplicación de un enfoque de sistemas completos. Es a través de su experiencia y pruebas continuas de estos enfoques que tendremos la oportunidad de evaluar, generar una base sólida de evidencia y compartir el aprendizaje.



ACERCA DE LA GUÍA Y SUS RECURSOS

Esta guía y sus recursos se han desarrollado para las autoridades locales y sus equipos de salud pública, con el fin de ayudarles a establecer el proceso para implementar un enfoque de sistemas completos para combatir la obesidad en su localidad en colaboración con diversas partes interesadas. Hay diferentes puntos de vista sobre qué es el pensamiento sistémico y cómo ponerlo en práctica. El enfoque descrito en esta guía no tiene como objetivo cambiar el sistema de una sola vez, sino que ayuda a las autoridades locales a priorizar dónde intervenir dentro del sistema local, aprovechar las oportunidades para obtener el mayor impacto, alinear los esfuerzos y lograr el cambio. El lenguaje utilizado en esta guía deberá adaptarse para garantizar que tenga sentido dentro de las comunidades locales.

La guía ha sido diseñada para apoyar a todo tipo de autoridades locales: Autoridades Unitarias, Consejos del Condado, Consejos de Distrito, Municipios de Londres, Distritos Metropolitanos y Autoridades Combinadas (en el contexto mexicano se refiere a todos los niveles de gobierno desde los gobiernos estatales, muni-

cipales, comisariados, alcaldías, asociaciones de gobernadores y presidentes municipales). La Asociación de Gobierno Local publicará junto con esta guía, un reporte informativo por separado para miembros electos

Las secciones iniciales de la guía desarrollan las razones por las que las autoridades locales deben adoptar un enfoque de sistemas completos, explican a qué nos referimos con esto, proporcionan un resumen visual del proceso de 6 fases y mencionan cómo se puede utilizar la guía y qué recursos se requieren.

La parte “cómo hacerlo” de la guía describe el proceso práctico para crear y sostener un enfoque local de sistemas completos para combatir la obesidad. Las autoridades locales que utilizan la guía pueden aprovechar los recursos suplementarios cuando sea necesario, que se enumeran en la Tabla 1 y se encuentran, junto con la guía completa, en el sitio <https://www.gov.uk/government/publications/whole-systems-approach-to-obesity>. También hay perspectivas de las autoridades locales a lo largo de la guía que proporcionan reflexiones importantes sobre el proceso.

Tabla 1: Lista de recursos (asociados a las diferentes secciones de la guía)

	Recursos asociados:
Introducción	A: Participación de la comunidad y mapeo de activos locales
Fase 1	B: Resumen de políticas claves de la autoridad local
Fase 2	C: Ejemplo de presentación de consecuencias D: Herramienta de mapeo de acciones E: Herramienta de mapeo de acciones – Guía de soporte F: Herramienta de análisis de redes – Guía de soporte G: Plantilla de correos electrónicos del análisis de redes H: Plantilla de recopilación de datos del análisis de redes I: Plantilla de análisis de datos del análisis de redes
Fase 3	J: Ejemplo de invitaciones a los talleres K: Presentación del Taller 1 L: Taller 1 - Organización, recursos y roles M: Consejo para la facilitación N: Notas del facilitador en función de la presentación del taller 1 O: Programa del Taller 1
Fase 4	P: Modelo de balanza de acciones Q: Notas de presentación del Taller 2 R: Preparación para el taller 2 S: Presentación del Taller 2 T: Programa del Taller 2 U: Registro de acciones V: Actividad del Taller 2: ¿Cómo y dónde podríamos intervenir? W: Elaboración de un proyecto de plan de acción de sistemas completos X: Plantilla de plan de acción de sistemas completos (documento Word) Y: Plantilla de plan de acción de sistemas completos (documento de Excel)
Fase 5	Sin recurso asociado
Fase 6	Z: Cuestionario para las partes interesadas

La guía ha sido respaldada por el trabajo académico en el campo de la ciencia de sistemas y está diseñada para ser accesible a cualquier lector. Las autoridades locales podrán tener en marcha estrategias existentes para hacer frente a la obesidad y promover un peso saludable que con el apoyo de la guía se pueden replantear, considerando los impulsores locales, la amplitud de las acciones existentes, y la diversidad de partes interesadas.

Los términos utilizados en esta guía se explican en un glosario en el apéndice 2. También se incluyen referencias ampliadas a la literatura que sirvieron para el desarrollo del proceso, la guía y sus recursos, así como lectura complementaria sobre la teoría y ciencia de sistemas, metodologías y técnicas locales e internacionales, en el apéndice 3.

ANTECEDENTES

¿POR QUÉ DEBERÍAN LAS AUTORIDADES LOCALES ADOPTAR UN ENFOQUE DE SISTEMAS COMPLETOS PARA HACER FRENTE A LA OBESIDAD?

La obesidad es un problema complejo, con muchos factores que contribuyen a ello, incluyendo el ambiente “obesogénico”, que puede conducir al consumo excesivo de calorías y la inactividad física (1). No hay una única solución para abordar un problema tan arraigado y la acción local para promover un peso saludable requiere un enfoque colaborativo coordinado para apoyar el cambio. Adicionalmente, el impacto desproporcionado en las personas y las familias que viven en zonas más desfavorecidas significa que el status quo sobre la obesidad ya no es aceptable. La inequidad que caracteriza la atención de este problema es una prioridad y requiere una alineación de agendas políticas en todos los niveles administrativos, para que sea un asunto de todos.

Las autoridades locales están en una posición especialmente influyente para trabajar con las comunidades y los socios locales en el combate a la obesidad, incluso mediante el trabajo con organizaciones locales del NHS (Sistema Nacional de Salud de Inglaterra) y trabajar a

través de sistemas de atención integrados. A nivel nacional, desde 2016 ha aumentado el compromiso del gobierno con la prevención y la lucha contra la obesidad a través del Plan de Obesidad Infantil (2). A nivel local, existe la oportunidad de aprovechar este impulso, para abordar los principales factores ambientales locales de la obesidad y apoyar a las personas que viven con esta condición, alineándose con las acciones a nivel nacional.

Un número cada vez mayor de autoridades locales en todo el Reino Unido están probando e incorporando formas sistémicas de trabajo. Cada vez se reconoce más que un enfoque de sistemas completos, en el que participan partes interesadas de todo el sistema local, ayudará a combatir la obesidad (1, 3). También ha surgido evidencia desde la experiencia municipal y comunitaria en los Países Bajos (4) y Australia (5), que respalda los beneficios de trabajar con una perspectiva sistémica. Todavía se está analizando más evidencia para apoyar un enfoque más sostenible para combatir la obesidad.

La ciencia de sistemas es un campo académico establecido y en evolución, que ha existido durante décadas. Hay diferentes interpretaciones de cómo funcionan los sistemas y diferentes enfoques para hacerlo (6, 7). Aunque gran parte de la literatura se basa en la teoría más que en la aplicación práctica (8), varios sitios web ahora proporcionan consejos prácticos, particularmente en torno al mapeo de sistemas (9-12). A pesar de esto, para algunos, los conceptos de pensamiento sistémico siguen siendo intimidantes y es difícil saber por dónde o cómo empezar. La guía tiene como objetivo ayudar a abordar estos retos.

Un enfoque de sistemas completos para combatir la obesidad implica un enfoque de “Salud en todas las políticas”, aprovechando las fortalezas de las autoridades locales, apoyando sus prioridades clave y reconociendo que pueden crear sus enfoques locales mejor y más eficazmente mediante la interacción con sus valores comunitarios y locales (13). Tener el apoyo sostenido, visible y activo de los miembros electos, el jefe ejecutivo y los altos dirigentes, envía una señal clara de que la lucha contra la obesidad es una prioridad para toda la autoridad local, no sólo para la salud pública.

BENEFICIOS DE UN ENFOQUE DE SISTEMAS COMPLETOS

Las acciones para combatir la obesidad a nivel local no solo benefician la salud de las personas. Pueden tener impactos positivos en otros programas locales, incluidos los relacionados con la empleabilidad y productividad, con lo cual se podría reducir la demanda de asistencia social (14, 15). Es importante comprender estos beneficios para involucrar a la diversidad de partes interesadas relevantes para este proceso.

La mayoría de las autoridades locales interesadas en establecer un enfoque de sistemas completos tendrán estrategias y programas de trabajo para hacer frente a la obesidad. Un enfoque de sistemas completos puede agregar valor al brindar la oportunidad de involucrar a las partes interesadas en todo

el sistema para desarrollar una visión y acciones compartidas que aborden los factores primarios de la obesidad que están fuera de los ámbitos de la salud pública.

Adoptar un enfoque de sistemas completos puede proporcionar beneficios adicionales, más allá de los beneficios de combatir la obesidad en general. Estos se describen en tabla 2. La Tabla 3 proporciona testimonios de las autoridades locales para sobre la adopción de un enfoque de sistemas completos.

Tabla 2: Los beneficios de un enfoque de sistemas completos

- **El efecto de acciones colectivas es mayor a la suma de las acciones individuales** – identifica, implementa y alinea las acciones que tienen un impacto más amplio en todo el sistema local.
- **Refleja el papel de liderazgo de las autoridades locales** – permite el alcance y la penetración en lugares locales, trabajando con y a través de una amplia gama de partes interesadas, incluidas las comunidades.
- **Se alinea con un enfoque “Salud en todas las políticas”** – reconoce la amplitud y complejidad de las causas de la obesidad, apoyando un enfoque amplio del sistema para comprender y abordar las desigualdades de salud.
- **Maximiza todos los activos del área local, incluidos los que son propiedad de la comunidad** – reconocer e identificar los activos locales puede ayudar a construir el enfoque sobre las fortalezas particulares de las comunidades.
- **Apoya un enfoque centrado en la comunidad para abordar las desigualdades sanitarias** – involucra a las comunidades locales, en particular los grupos desfavorecidos, puede reflejar mejor las realidades locales, ayudar a mejorar la salud y el bienestar y reducir las desigualdades sanitarias.
- **Desarrolla habilidades y capacidades transferibles de la fuerza de trabajo** – relevantes y aplicables a otros problemas complejos.
- **Reconoce el potencial de todos los socios para contribuir** – las organizaciones de los sistemas nacionales, los departamentos de la autoridad local y los sectores de educación, negocios y los voluntarios tienen un papel importante que desempeñar en la mejora de la salud de la población.

Tabla 3: ¿Por qué un enfoque en sistemas completos? – Lo que dicen las autoridades locales

Jim McManus, Presidente del Grupo Asesor del enfoque de sistemas completos contra la obesidad, Director de Salud Pública, Consejo del Condado de Hertfordshire

“Este es un avance emocionante que realmente podría ayudarnos a hacer un cambio en la forma en que abordamos la obesidad. Está claro que centrarse en las opciones individuales por sí solo no reducirá los niveles de obesidad, necesitamos que todo el sistema funcione en su conjunto para lograr una diferencia significativa”.

Sarah Scott, Directora de Salud Pública, Consejo del Condado de Gloucestershire

“Los esfuerzos anteriores para abordar los niveles de obesidad a nivel local han sido ineficaces, se necesita un enfoque diferente. Todos somos conscientes de la necesidad de adoptar un enfoque de sistemas completos para abordar cuestiones complejas como la obesidad, pero no sabíamos cómo hacerlo en la práctica. Tener un proceso estructurado a seguir ha sido invaluable”.

Rose Dunlop, Consultora de Salud Pública, Consejo del Distrito Metropolitano de la Ciudad de Bradford

“La implementación de todo el mapa de rutas de los sistemas ha dado un nuevo sentido de dirección a nuestro trabajo y ha proporcionado un marco dinámico para involucrar a los socios y profundizar su comprensión y papel en torno a la obesidad”.

Simon D’Vali, Ingeniero Principal de Tráfico y Carreteras, Consejo del Distrito Metropolitano de la Ciudad de Bradford

“He descubierto que el enfoque de sistemas completos para la obesidad ha identificado vínculos entre departamentos y organismos externos que no eran inmediatamente obvios en primera instancia. Esta conectividad facilita la alineación de prioridades y recursos.”

Se ha desarrollado un modelo de marco lógico (apéndice 4) para demostrar los resultados que las autoridades locales podrían ver si logran implementar un enfoque de sistemas completos, reconociendo que el cambio en la prevalencia de la obesidad es un

resultado a largo plazo. El modelo se puede utilizar para facilitar la participación de las partes interesadas y apoyar la evaluación. Se alienta a las autoridades locales a desarrollar su propio marco lógico para alinearse con el contexto local y las prioridades.

¿QUÉ ES UN ENFOQUE DE SISTEMAS COMPLETOS?

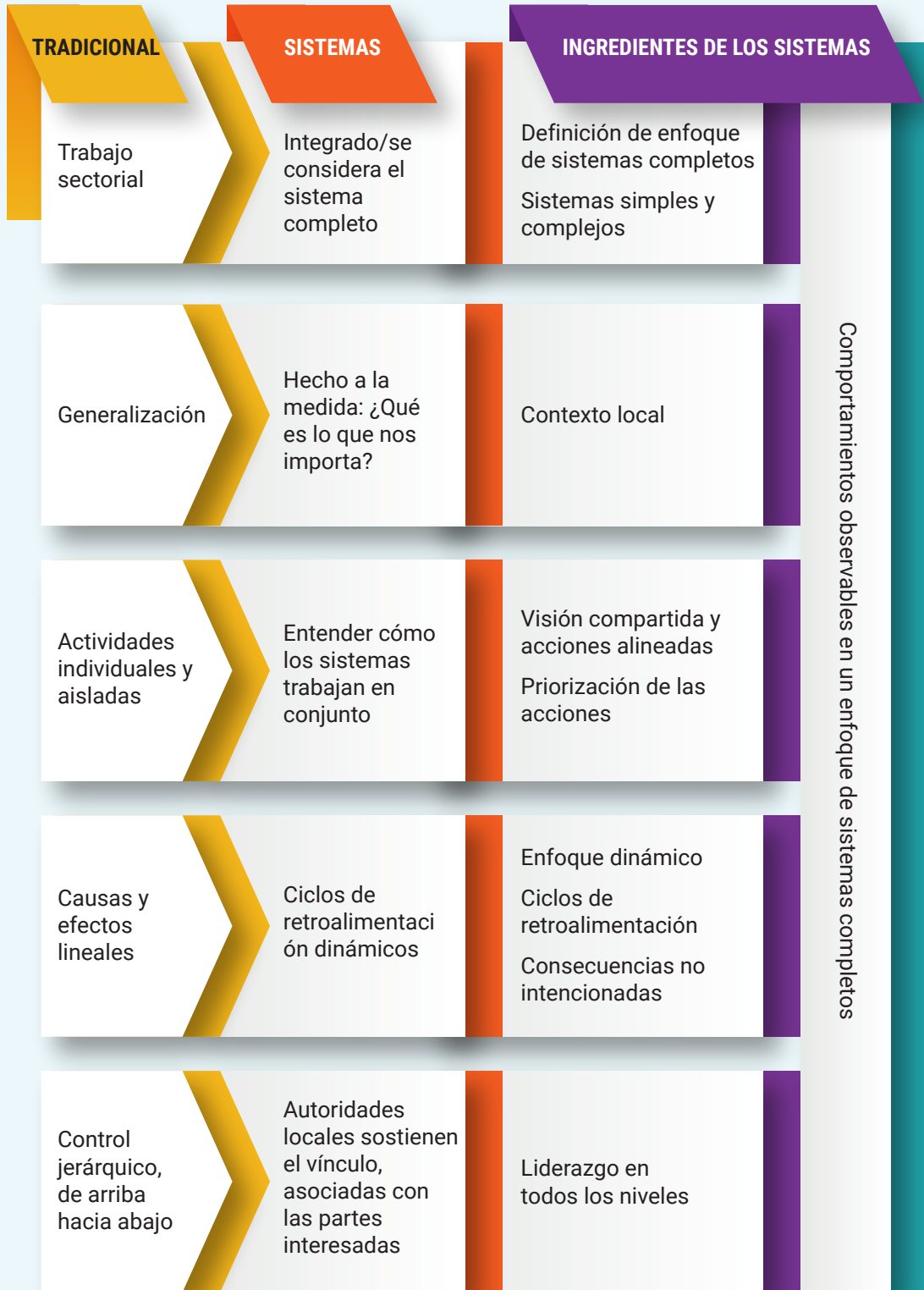
Esta sección ofrece una visión general de algunos de los conceptos clave y comportamientos que son observables en las personas cuando se adopta una perspectiva de sistemas, que se han adaptado para centrarse en la implementación a nivel local. Los colegas que lideran este proceso deben familiarizarse con estos conceptos y comportamientos, ya que son fundamentales para el enfoque.

La Figura 1 ilustra los cambios que las autoridades locales podrían esperar ver al pasar del trabajo tradicional (columna 1) a trabajar con

una perspectiva de sistemas (columna 2). Los conceptos específicos relacionados con esta nueva perspectiva se resumen como ingredientes de sistemas en la columna 3. Adoptar comportamientos de sistemas implica apropiarse de estos conceptos.

Los términos de sistemas utilizados en esta guía se explican en un glosario en apéndice 2. Los enlaces a una selección de publicaciones y sitios web, que proporcionan una explicación más detallada del pensamiento sistémico y las herramientas, se incluyen en apéndice 3.

Figura 1: Cambios esperados en la localidad cuando se transita de un enfoque de trabajo tradicional a trabajar desde un enfoque de sistemas



DEFINICIÓN DE UN ENFOQUE LOCAL DE SISTEMAS COMPLETOS

Hay muchas perspectivas sobre lo que es un enfoque de sistemas completos. En esta guía se ha desarrollado una definición propia, fundamentada en la literatura académica y en el aprendizaje de las autoridades locales.

“Un enfoque local de sistemas completos responde a la complejidad a través de una forma de trabajo

continua, dinámica y flexible. Permite a las partes interesadas locales, incluidas las comunidades, reunirse, compartir una comprensión de la realidad del desafío, considerar cómo funciona el sistema local y dónde hay mayores oportunidades de cambio. Las partes interesadas acuerdan acciones y deciden cómo trabajar juntos de manera integrada para lograr un cambio sostenible y a largo plazo de los sistemas”.

SISTEMAS SIMPLES Y COMPLEJOS

Para adoptar un enfoque de sistemas completos, es importante entender cómo funcionan los sistemas, en particular los sistemas de obesidad.

Un sistema es una colección de piezas interdependientes (16). Si algo le sucede a una parte del sistema, otras partes del sistema se verán afectadas. Son las relaciones entre las partes las que crean la función del sistema, cuyo conjunto es mayor y diferente a la suma de las mismas (16).

La Figura 2 representa un sistema simple. Los sistemas se definen como simples cuando hay una clara relación de causa y efecto entre la función de las partes y el resultado. Aunque los sistemas simples todavía pueden ser complicados, ya que se componen de muchas partes que interactúan, si cambian las partes individuales, el efecto probable sigue siendo predecible (17).

Figura 2: La bicicleta como ejemplo para entender los sistemas



Por el contrario, los sistemas de obesidad son complejos y muchas contienen interrelaciones cambiantes. Esto se puede ver claramente en el mapa del sistema publicado en el informe *'Foresight Tackling Obesity Future Choices'* (1), el cual se compone de una serie de "sub-sistemas" interconectados: influencias sociales y culturales, producción de alimentos, consumo de alimentos, factores biológicos, psicología individual, actividad individual y factores ambientales. Este tipo de sistema es un sistema

social porque las personas están involucradas en todos los aspectos del sistema e influyen en ellos. Los sistemas sociales son siempre complejos y en gran medida impredecibles.

Las cuestiones complejas, como la obesidad, tienden a requerir enfoques sistémicos a largo plazo. La apropiación por los altos líderes y un cambio de mentalidad pueden ser necesarios para apoyar esta nueva forma de trabajar a largo plazo.

CONTEXTO LOCAL

La recopilación de datos sobre la prevalencia y las tendencias locales de la obesidad y la comprensión de las conexiones entre la obesidad y las desigualdades de salud y otras prioridades locales, es esencial para garantizar que existan bases sólidas para fortalecer el enfoque. Comprender el punto de vista de

las comunidades locales resultará útil al involucrar a líderes comunitarios y considerar la conveniencia de las acciones. Esto, a su vez, apoyará el desarrollo de mapas locales de la obesidad y la priorización de las acciones que abordan las necesidades locales.

VISIÓN COMPARTIDA Y ACCIONES ALINEADAS

El desarrollo de una visión compartida unirá a las partes interesadas con diferentes antecedentes y agendas para formar una aspiración común (18). Una visión clara permite a las partes interesadas mantenerse enfocadas y avanzar en la misma dirección, ayudando a todos a ver cómo encaja su trabajo individual.

Un enfoque de sistemas completos permite el desarrollo de esfuerzos colectivos y la alineación de acciones. Las partes interesadas consideran la gama de acciones necesarias para abordar la obesidad y promover un peso saludable juntos en lugar de considerar las acciones individuales de forma aislada. Esto permite que diferentes partes del sistema avancen juntas, maximizando las sinergias y maximizando el impacto del enfoque.

Por ejemplo, un equipo de salud pública puede brindar servicios para promover el ejercicio a través de la movilidad no motorizada en el área local. Al mismo tiempo, otros equipos de la autoridad local pueden estar trabajando para reducir la contaminación del aire limitando el uso de automóviles en los centros urbanos. Dado que ambas acciones se refuerzan mutuamente, es importante que las partes interesadas que trabajan en el sistema alineen sus esfuerzos y busquen trabajar en conjunto siempre que sea posible.

Si bien las acciones e intervenciones individuales (por ejemplo, los servicios de control de peso o los programas escolares/comunitarios) todavía pueden considerarse de forma independiente, también deben considerarse de manera holística al intentar implementar cambios en el sistema. Es la eficacia de todo el sistema lo que es importante para combatir la obesidad a nivel de población, en lugar de la eficacia de los componentes individuales.

PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES

Abordar simultáneamente todos los problemas locales que impulsan la obesidad es un reto. El enfoque de esta guía tiene como objetivo apoyar a las autoridades locales a priorizar dónde intervenir en el sistema local para provocar el mayor impacto, alinear el esfuerzo y lograr un cambio. No se pretende cambiar todo el sistema de una sola vez. Este es un

enfoque a largo plazo y se recomienda desarrollar un plan de acción que incluya acciones a corto, mediano y largo plazo. Cambiar el sistema requerirá más tiempo que un ciclo político o un ciclo de aplicación. Mientras que algunos cambios en el sistema pueden ocurrir relativamente rápido, otros requerirán un esfuerzo continuo más prolongado.

UN ENFOQUE DINÁMICO

El sistema local que impulsa la obesidad es dinámico. Los cambios en una parte del sistema afectarán a otras partes (19), lo que puede afectar a la eficacia de las acciones. Es necesario monitorear y evaluar regularmente los factores que influyen en la obesidad en el área local y adaptar las acciones para abordar cualquier cambio ambiental o de otro tipo en el sistema.

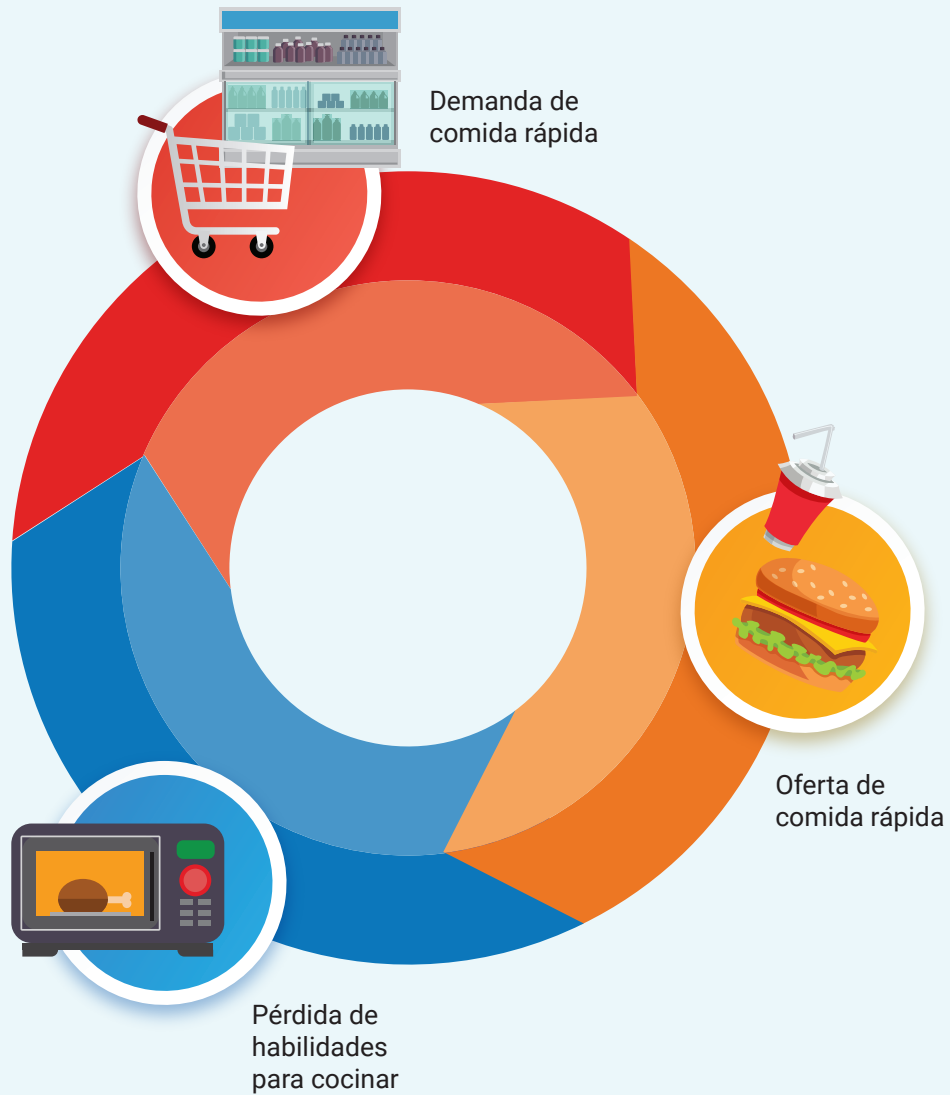
Las acciones en el sistema más amplio fuera del control inmediato de las autoridades locales también influyen en lo que sucede localmente. Ejemplos de ello podrían incluir acciones nacionales relacionadas con la orientación de planificación o la respuesta de la industria a los programas nacionales de reducción y reformulación de calorías y azúcares (20, 21).

RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación continua es una característica de los sistemas complejos. Estos implican un proceso de influencia mediante el cual el resultado de un evento o acción se refuerza a través de una cadena de causa y efecto (19). La Figura 3 proporciona un ejemplo de esto. Ser capaz de reconocer la retro-

alimentación continua ayuda a identificar posibles lugares para intervenir en un sistema. Para obtener una comprensión más profunda y para obtener más detalles sobre las diferentes características de la retroalimentación continua, consulte las referencias en el apéndice 3.

Figura 3: Ejemplo de una retroalimentación continua



Ejemplo: las personas compran comida rápida y/o pre-empacada para ahorrar tiempo o porque tienen habilidades culinarias limitadas. La disponibilidad de este tipo de comidas ha aumentado en respuesta a esta demanda, lo que puede conducir a una mayor desaceleración en las habilidades culinarias de la población general.

CONSECUENCIAS NO DESEADAS

La acción puede llevar a consecuencias no deseadas. Estos son resultados o efectos imprevistos, que pueden ser positivos o negativos (19). Es importante

tenerlas en cuenta al desarrollar las acciones y supervisar el avance.

EJEMPLOS:

Se probaron los huertos en azoteas para mejorar el acceso local a verduras frescas para familias vulnerables en un barrio de Chicago. Si bien los huertos no provocaron las mejoras previstas en la ingesta de frutas y verduras, el ensayo condujo a la adopción generalizada de los huertos porque los propietarios descubrieron que mejoraron el aislamiento de los edificios de apartamentos más antiguos. Los inquilinos también disfrutaron de conocerse mientras cuidaban los huertos.

Muchas autoridades locales están examinando opciones de transporte sostenible que permiten a los residentes acceder fácilmente a los centros urbanos y las ciudades. Si estas conexiones de transporte se enrutan a través de zonas desfavorecidas, también hay oportunidades para reducir las desigualdades sa-

nitarias, ya que se ha demostrado que estos vínculos aumentan el acceso al empleo y a la salud.

Para mejorar la eficiencia, algunos consultorios de medicina general han probado plataformas de consulta en línea. Estas plataformas pueden permitir a los pacientes acceder a la información de autoayuda, ordenar recetas repetidas y presentar electrónicamente signos y síntomas a su médico general. Si bien este servicio era conveniente y accesible para los pacientes, en algunos casos aumentó la carga de trabajo de los médicos generales porque las notas registradas en línea no se vinculaban correctamente con sus propios registros. Esto significaba que los médicos tenían que leer tanto sus propias notas como las notas de síntomas registradas en la plataforma.

LIDERAZGO A TODOS LOS NIVELES

Un enfoque de sistemas fomenta el liderazgo distribuido dentro de una autoridad local (8). Los líderes deben ser expertos en reunir a las personas, facilitar los debates, asegurarse de que se consideren las diferencias y que todos sean escuchados (22, 23). Este estilo de liderazgo genera interés de una amplia gama de socios, permite la comprensión y puede conducir a un mejor uso de los activos y recursos locales a través de la alineación de

acciones. También permite flexibilidad y ayuda a mantener el impulso para sostener el proyecto.

El apoyo de líderes de alto nivel dentro de la autoridad local demuestra una voluntad de liderar con el ejemplo, lo que puede alentar a las partes interesadas locales a corresponder, participar, involucrarse e identificar a otros.

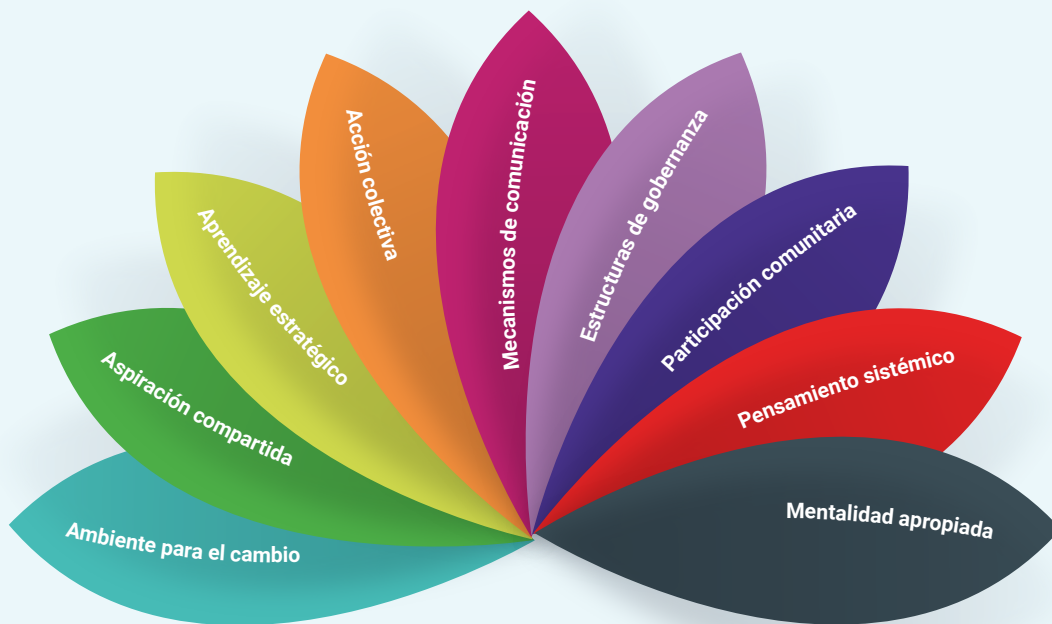
COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES CUANDO SE TRABAJA CON UNA PERSPECTIVA DE SISTEMAS COMPLETOS

El trabajo local con un enfoque de sistemas completos se sustenta en una serie de comportamientos que se muestran en la Figura 4. Codificados en cajas de colores, estos comportamientos se basan en la ciencia de sistemas y han sido compilados a partir de la experiencia de las autoridades locales con el enfoque de sistemas completos que propone esta guía.

El énfasis en estos comportamientos está destinado a apoyar a las áreas locales con la revisión y eva-

luación de su propia transición hacia la incorporación de un enfoque de sistemas en su trabajo cotidiano. Poner en práctica estos comportamientos es un proceso continuo y no secuencial. Los comportamientos están destinados a promover la inclusión, para que todos los interesados entiendan y puedan demostrar los “valores” locales que se comparten cuando se trabaja bajo un enfoque de sistemas completos.

Figura 4: Comportamientos observables cuando se trabaja bajo un enfoque de sistemas completos



CREAR UN AMBIENTE PARA EL CAMBIO

- Demostrar responsabilidad y apoyo sostenido al diseño y ejecución de nuestro enfoque local de sistemas completos para combatir la obesidad. Articular una visión compartida y describir cómo encaja mi rol dentro de todo el proceso.
- Participar y buscar conectarse continuamente, desarrollando la red del sistema.
- Asegurar que todos los interesados tengan una comprensión compartida de la situación local y comprendan cómo pueden ayudar a alterar el sistema que promueve la obesidad.
- Aprovechar las fortalezas de nuestros activos locales y los recursos disponibles.
- Coproducir todo nuestro enfoque de sistemas para que se alinee y ataque las prioridades locales.
- Conocer nuestros diferentes puntos de vista y prioridades y describir la interconexión en toda la red de partes interesadas.
- Asegurar que se utilice una visión de equidad en salud para comprender la relación entre obesidad y desigualdades en la salud a nivel local.

DESARROLLAR UNA ASPIRACIÓN Y VISIÓN COMPARTIDAS

- Crear una cultura que promueva relaciones, confianza y respeto.
- Desarrollar una visión clara y aspiracional con las partes interesadas y las comunidades sobre lo que nuestro enfoque de sistemas completos está tratando de lograr.
- Diseñar nuestro enfoque de sistemas completos para permitir que todos los interesados y las comunidades compartan un terreno y un propósito común.
- Crear una conversación atractiva, abierta y honesta dentro de la red de nuestro sistema (una amplia gama de partes interesadas, incluidas las comunidades).
- Participar ampliamente y reconocer que diferentes personas tienen diferentes valores, intereses y perspectivas.

PROMOVER UN APRENDIZAJE ESTRATÉGICO

- Promover una cultura y un entorno que fomente el aprendizaje continuo.
- Compartir ideas, aprender unos de otros y buscar comunicarse sobre lo que sucede localmente.
- Coproducir estrategias / métodos, con partes interesadas y comunidades, para recopilar y monitorear información para ayudar a evaluar nuestro avance.
- Coproducir formas en que nuestra red de partes interesadas (y comunidades) puede demostrar y evaluar su contribución.
- Conectarse con otras localidades en el mundo para conocer cómo están ofreciendo un enfoque de sistemas completos y aprovechar la experiencia de una red más amplia, que incluye académicos y formuladores de políticas nacionales.
- Crear y priorizar espacios para comunicarse y compartir el aprendizaje sobre métodos de práctica, experiencia y resultados de implementación.

EMPRENDER ACCIONES COLECTIVAS

- Identificar la alineación entre las acciones, en diferentes niveles y en todos los sectores.
- Emplear una visión de equidad en salud para revisar acciones y comprender el impacto y los efectos sobre las desigualdades en salud a nivel local.
- Influir y facilitar a las partes interesadas, en todo el sistema, la responsabilidad y las acciones propias o copropietarias.
- Crear consenso entre las partes interesadas sobre cómo alinear y hacer que nuestros recursos y activos funcionen de manera más efectiva.
- Impulsar un trabajo innovador y colaborativo para ir más allá de los resultados de las acciones y esfuerzos individuales, brindando las condiciones para un cambio sostenido.

ESTABLECER MECANISMOS EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN

- Diseñar una estrategia de comunicación que celebre las acciones y fomente la participación de nuevas partes interesadas (incluidas las comunidades locales) en el enfoque de sistemas completos.
- Crear enfoques efectivos para comunicarse. Compartir información y datos para respaldar la acción en todo el sistema.
- Colaborar con las partes interesadas (incluidas las comunidades locales) para asimilar y evaluar información y desarrollar comunicaciones e historias efectivas.

IMPLEMENTAR ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA APROPIADAS

- Promover la capacidad organizativa mediante la creación de un espacio para unir a las personas, por ejemplo, a través del equipo de trabajo central y una red del sistema de partes interesadas más amplias (incluidas las comunidades locales).
- Diseñar enfoques para asegurar y mantener la responsabilidad de los interesados. Esto puede significar construir sobre lo que ya está establecido y funcionando.
- Crear el espacio y las condiciones para mantener la colaboración, confiar y monitorear los planes de acción.
- Adoptar un estilo de liderazgo facilitador y adaptativo.

INVOLUCRAR A LAS COMUNIDADES EN UN ENFOQUE DE SISTEMAS COMPLETOS (PARTICIPACIÓN COMUNITARIA)

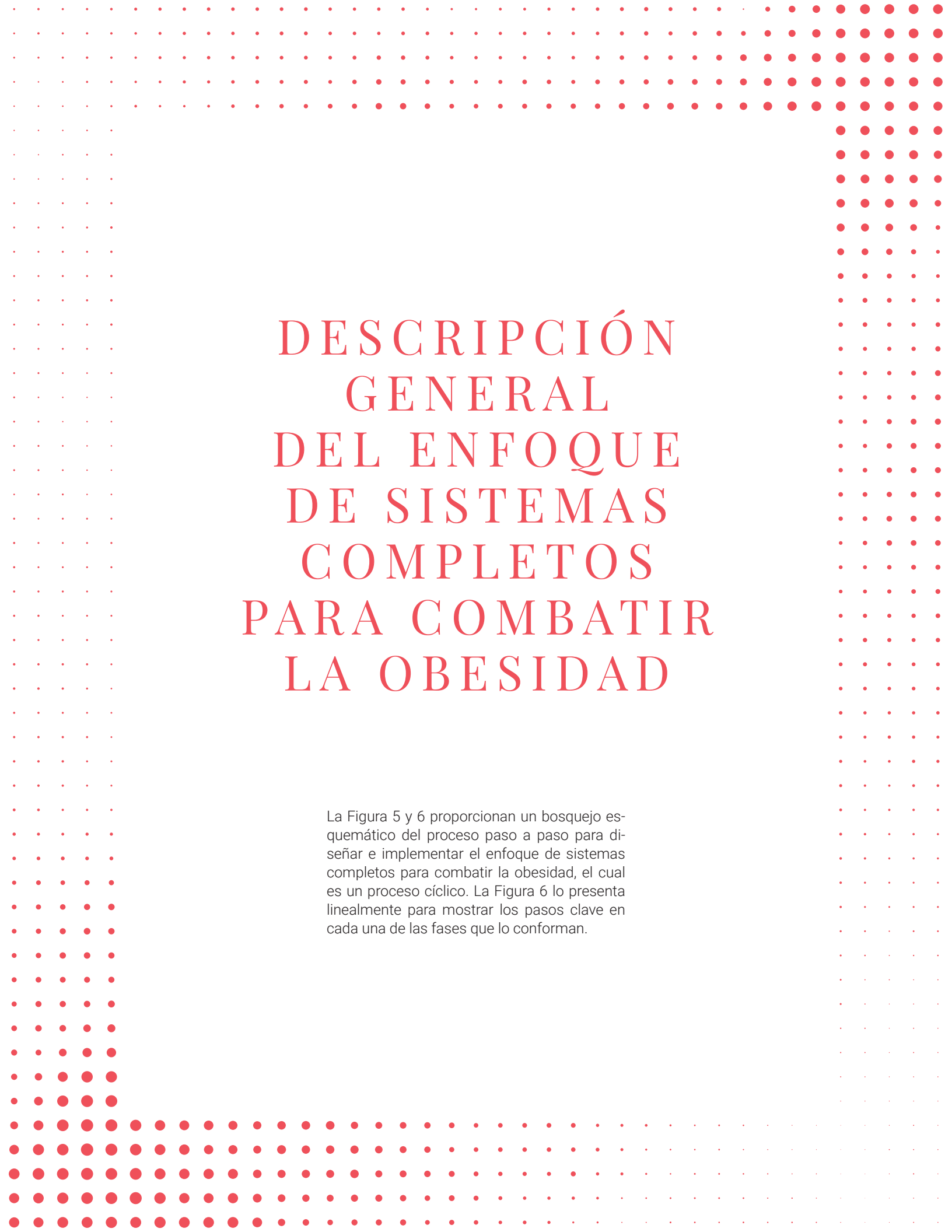
- Involucrar a las comunidades en todos los aspectos del enfoque de sistemas completos para beneficiarse de su experiencia, y entender lo que las personas de la comunidad quieren, lo que consideran sus activos y cómo podrían hacerse más efectivos los esfuerzos para intervenir.
- Asignar suficiente tiempo, energía y recursos para construir relaciones sólidas y duraderas con miembros de la comunidad y organizaciones.
- Elegir entre la familia de enfoques de participación comunitaria en cada etapa e involucrar a las comunidades a un nivel estratégicamente apropiado para la tarea, dependiendo del historial de participación comunitaria en su área y la experiencia de la autoridad local (**recurso A**).
- Comprometerse con las comunidades para buscar su apoyo a los ejes prioritarios emergentes. Escuchar las opiniones de sus comunidades locales y aprender de ellas para ayudar a encontrar prioridades comunes.

USAR EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

- Estimular y liderar el debate sobre la ejecución de estrategias colectivas y alineadas de cambio de sistemas.
- Comunicar claramente la necesidad de pasar del trabajo aislado a la acción colectiva y coordinada, liderando con el ejemplo.
- Crear el espacio para que los interesados revisen las acciones e identifiquen dónde hay objetivos compartidos, para reforzar los esfuerzos.
- Monitorear el avance y adaptar nuestros esfuerzos colectivos en respuesta a los cambios observados.
- Compartir un entendimiento común sobre cómo nuestras acciones se relacionan con diferentes partes del sistema y apreciar las implicaciones que tienen para la gente local y los diferentes sectores.
- Crear oportunidades para identificar y abordar las consecuencias no planificadas de nuestras acciones, por ejemplo, sobre las desigualdades en salud.
- Priorizar la reflexión y el debate regular sobre el panorama general y examinar cómo está cambiando el sistema.
- Comprender las diferentes perspectivas y prioridades de quienes trabajan en todo el sistema.

TENER UNA MENTALIDAD APROPIADA

- Fomentar y promover una discusión abierta entre las partes interesadas sobre las aspiraciones y desafíos de adoptar un enfoque de sistemas completos.
- Comunicar los beneficios de desafiar el statu quo y crear consenso sobre acciones colectivas y de todo el sistema.
- Fomentar enfoques innovadores y crear el espacio para probar nuevas ideas.
- Promover la confianza y el respeto a través de la red del sistema, creando una comprensión de las variadas perspectivas de las diferentes partes interesadas.
- Crear un consenso hacia el beneficio colectivo en lugar del beneficio individual.
- Liderar con el ejemplo dejando de lado objetivos y agendas personales e institucionales.
- Crear un terreno común entre las partes interesadas, incluidas las comunidades locales, y trabajar colectivamente hacia una aspiración compartida.



DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ENFOQUE DE SISTEMAS COMPLETOS PARA COMBATIR LA OBESIDAD

La Figura 5 y 6 proporcionan un bosquejo esquemático del proceso paso a paso para diseñar e implementar el enfoque de sistemas completos para combatir la obesidad, el cual es un proceso cíclico. La Figura 6 lo presenta linealmente para mostrar los pasos clave en cada una de las fases que lo conforman.

Figura 5: Proceso para implementar el Enfoque de Sistemas Completos para combatir la Obesidad

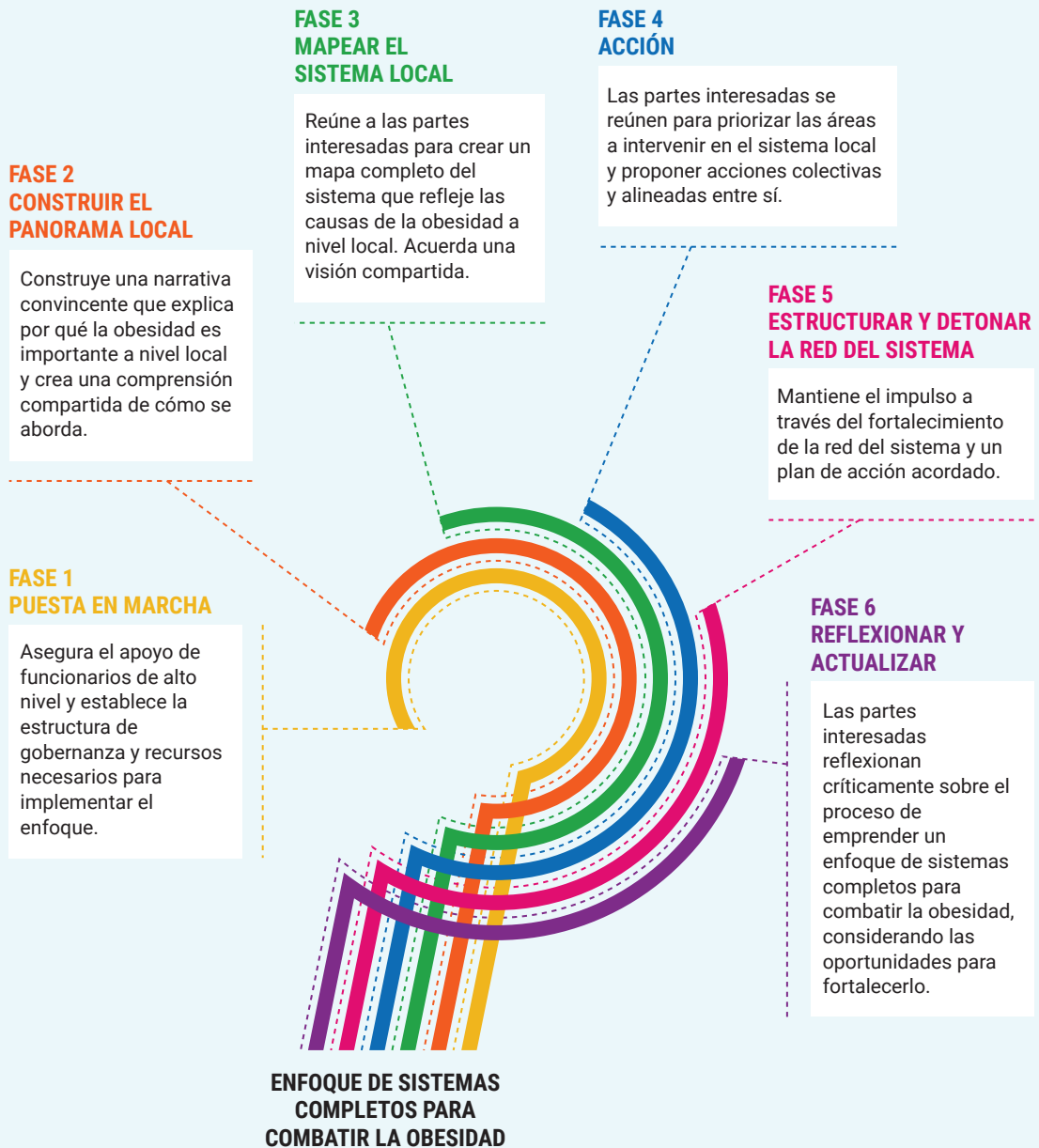


Figura 6: Objetivo y pasos del enfoque de sistemas completos para la obesidad



CONSIDERACIONES ANTES DE EMPEZAR

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Las autoridades locales pueden utilizar de manera flexible el proceso de 6 fases descrito en esta guía, teniendo en cuenta las estructuras, relaciones y acciones existentes para combatir la obesidad. Como parte del trabajo que las autoridades locales ya realizan, algunos elementos de las fases iniciales de la guía pueden haberse realizado ya. Por ello, se anima a las autoridades locales a revisar el proceso completo para garantizar que el enfoque sea integral y que los elementos cruciales como la narrativa sobre la obesidad, reflejen la situación actual a nivel local.

El aprendizaje de las autoridades locales involucradas en la coproducción de la guía indica que las actividades realizadas en las primeras fases son cruciales para sentar las bases del enfoque

y apoyar el resto del proceso. Las fases de la guía pueden revisarse o repetirse como parte de un proceso iterativo vinculado a la reflexión y actualización del enfoque, que se describe en la fase 6 (por ejemplo, volver a construir el panorama local y actualizar el mapa del sistema).

A lo largo de esta guía, se hará referencia a recursos suplementarios (como herramientas y ejemplos de presentaciones) para ayudar a las autoridades locales a emprender el proceso (Tabla 1). Los recursos originales se pueden encontrar en un repositorio digital que acompaña la guía completa en el sitio web: <https://www.gov.uk/government/publications/whole-systems-approach-to-obesity>. Las versiones en español de estos recursos se proporcionan adjuntas a esta guía.

ASEGURAMIENTO DE RECURSOS

Se recomienda contar con representantes de alto nivel, tales como un funcionarios de alto rango o miembros electos para defender el enfoque de sistemas completos y garantizar que el tiempo, los recursos y el compromiso continúen. El enfoque también se beneficiará del compromiso y la supervisión estratégica

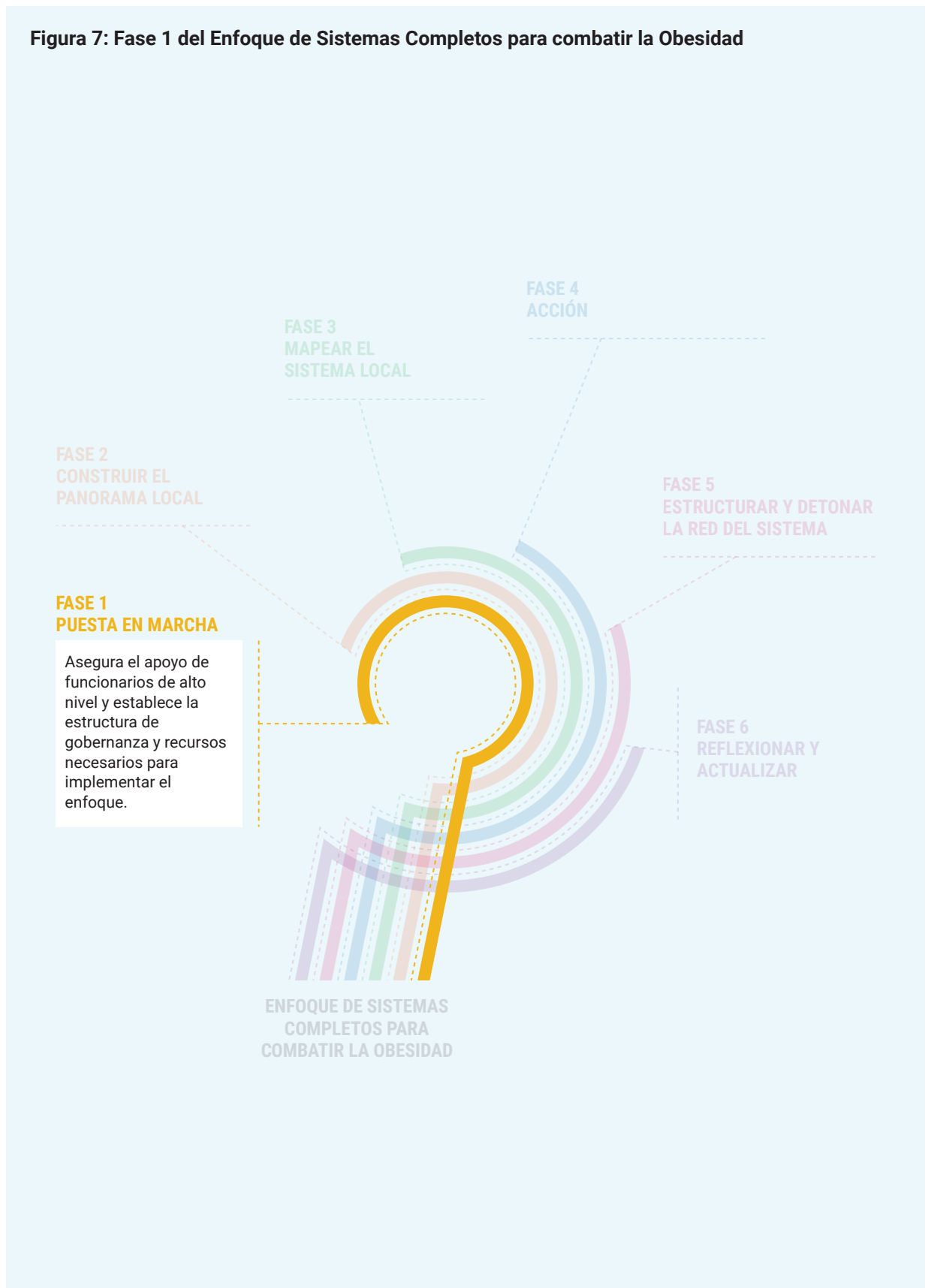
de un líder de alto nivel que tenga experiencia en la gestión de un área de programa. Es importante resaltar que se requerirán recursos administrativos de manera continua para mantener el impulso y el apoyo de las partes interesadas, a través de eventos de facilitación.

A decorative border of red dots surrounds the page, with a higher density of dots in the corners and along the right edge.

FASE 1: PUESTA EN MARCHA

La figura 7 resalta la fase 1 en el proceso de implementación del Enfoque de Sistemas Completos para combatir la Obesidad, mientras que la Figura 8 identifica los comportamientos que desde una perspectiva de sistemas, se deberían observar en esta fase.

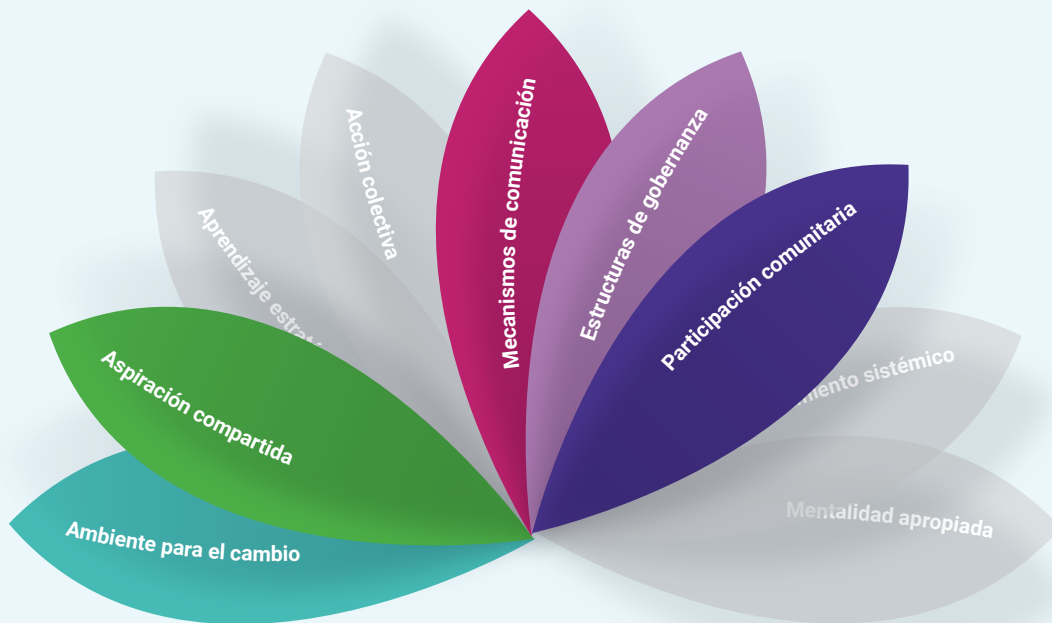
Figura 7: Fase 1 del Enfoque de Sistemas Completos para combatir la Obesidad



PASOS CLAVE

1. Convencer a los líderes y obtener su apoyo.
2. Establecer un Equipo de Trabajo Central (ETC) para realizar las operaciones diarias y coordinar el proceso.
3. Identificar recursos para apoyar el proceso.
4. Asegurar la participación, la asesoría y el apoyo de expertos y otros actores que ofrezcan una amplia gama de experiencia, garantizando que el enfoque tenga suficientes desafíos, así como una buena estructura de gobernanza y recursos.

Figura 8: Comportamientos clave observables en la fase 1



OBJETIVO

El objetivo de esta fase es establecer las estructuras de gobernanza y recursos necesarios para implementar el enfoque de manera eficiente. La comunicación efectiva y la implementación de estructuras y canales de retroalimentación apropiados ayudarán a todos los interesados a comprender y adoptar un enfoque de sistemas completos. Esto facilitará la acción colectiva y permitirá el uso de los activos locales, cruciales para alinear las acciones y lograr una aspiración compartida.

El enfoque ha sido diseñado para ser utilizado por cualquier autoridad local, ya sea un condado, unitario, distrito o distrito de Londres (esta clasificación es para el caso de Inglaterra, pero se refiere a cualquier sistema de distribución territorial o demarcación política). Otro enfoque que han adoptado algunas autoridades locales, tanto en los pilotos de este programa como en otros esfuerzos parecidos desde la perspectiva sistémica, es probar el enfoque en una comunidad específica (por ejemplo, donde hay una mayor prevalencia de obesidad infantil), antes de extenderla más ampliamente al municipio.

ASEGURAR EL APOYO DE LOS LÍDERES

El apoyo del liderazgo de alto nivel es crucial para la implementación exitosa de un Enfoque de Sistemas Completos para combatir la Obesidad (24, 25). Asegurar este apoyo facilitará una participación más amplia de las partes interesadas y ayudará a integrar el enfoque dentro y entre las organizaciones.

A continuación, se mencionan algunos beneficios específicos del apoyo de los líderes de alto nivel:

- Proporciona un respaldo visible al esfuerzo que se está realizando.
- Resalta la importancia de abordar el problema de la obesidad.
- Abre puertas para ayudar a interactuar con las partes interesadas dentro y fuera de la autoridad local (incluidas las comunidades locales).
- Brinda asesoramiento y apoyo, ayudando a promover la responsabilidad de todos los participantes.
- Une a las personas en una visión compartida.
- Proporciona información importante para saber cómo es que este enfoque podría alinearse con otros objetivos estratégicos. Esta información también puede ayudar a saber cómo utilizar este enfoque para reducir las desigualdades de salud a nivel local.

- Proporciona apalancamiento para movilizar recursos y crear capacidades necesarias para el funcionamiento del enfoque.

Es “crucial contar con este respaldo para involucrar y acercarse a los miembros electos y atraer a otros departamentos al proyecto” (Ayuntamiento de Halton).

“... éramos conscientes de que sabíamos que teníamos que contar con la luz verde de las personas adecuadas, o al menos hacerles saber lo que estaba sucediendo antes de comenzar” (Ayuntamiento de Hertfordshire)

FORMAS DE INVOLUCRAR A LÍDERES DE ALTO NIVEL

A continuación, se mencionan algunas formas de buscar y asegurar el apoyo de líderes de alto nivel.

RECLUTE A UN “CHAMPION” DEL PROCESO

Reclute a un líder de opinión clave (que tenga una posición de alto nivel en la organización) para ser un defensor o “champion” de todo el proceso. Un líder que entienda el proceso y pueda alentar a otros a apoyar el trabajo en un nivel superior es crucial para ayudar a

mantener su impulso y visibilidad. Un funcionario de la secretaría de salud sería un buen defensor político para apoyar el proceso, involucrar a otros líderes y representar a la comunidad local.

PRESENTAR ARGUMENTOS SÓLIDOS

Ante la actual tendencia de reducción del presupuesto público, muchas autoridades locales se debaten entre diferentes prioridades, tales como el bienestar social, la asistencia a una población de la tercera edad en aumento, las comunicaciones y transportes, los residuos urbanos, etc. Resaltar las conexiones entre la obesidad y estas necesidades ayudará a asegurar el apoyo de otros líderes de alto nivel.

El documento *‘Promoting healthy weight in children, young people and families: A resource to support local authorities’* (26) (Promoviendo un peso saludable en niños, jóvenes y familias: Un recurso para apoyar autoridades locales) incluye información valiosa para ayudar a presentar argumentos al sector privado, mientras que el **Recurso B** contiene un resumen de las políticas clave de las autoridades locales.

REUNIONES INDIVIDUALES

Conocer los objetivos de los líderes de alto nivel, preguntarles qué creen que funciona bien dentro de su sector u organización, cómo sienten que la obesidad se relaciona con su trabajo y explicar lo que implica este enfoque innovador, puede ayudar a adaptar el proceso para asegurar su apoyo.

métodos de indagación apreciativa pueden ayudar a mantener una conversación positiva y centrada en las fortalezas de la autoridad local, como preguntar, “¿qué es lo que le importa?” y “¿qué funciona bien aquí y por qué?” además de explorar “¿qué se necesitaría para lograr este estilo de trabajo?” (27, 28).

La indagación apreciativa es un método para generar un cambio positivo en las personas, grupos y organizaciones, que se centra en lo que funciona bien (apreciativa) al involucrar a las personas a través de preguntas y recopilación de historias (indagación). Los

“Así, veo que [las entrevistas individuales] son casi una parte clave del proceso – construyendo relaciones, creando impulso, llevando a las personas con usted, en lugar de simplemente entrar en el primer taller en frío” (Ayuntamiento de Hertfordshire).

Perspectivas de las autoridades locales

El Director de Salud Pública del Ayuntamiento de Gloucestershire se acercó directamente a otros directores y líderes empresariales de alto nivel y discutió sobre cómo es que abordar la obesidad beneficiaría su trabajo. El Director de Comunidades e Infraestructura abrió y apoyó un taller y el Director Ejecutivo de la asociación de empresas locales participó activamente.

(Ayuntamiento de Gloucestershire)

COMPRENDER LAS COMUNIDADES

Las autoridades locales deben garantizar la representación de la comunidad en su enfoque desde el principio (respetando el grado en que les gustaría participar). Esto ayudará a garantizar que el programa de acción resultante tenga en cuenta los puntos de vista, el conocimiento y las prioridades de las comunidades que son, en última instancia, los beneficiarios de los esfuerzos de todo el sistema para abordar la

obesidad. Es probable que la participación de la comunidad evolucione con el tiempo. Un enfoque pragmático sería incluir organizaciones voluntarias y organizaciones de la sociedad civil (con las que muchas autoridades locales tienen fuertes relaciones existentes) desde el principio e identificar miembros y organizaciones adicionales de la comunidad a medida que el proceso se desarrolla.

Perspectivas de las autoridades locales

El trabajo de comprensión de la comunidad que llevó a cabo una autoridad local a través de su proveedor local 'Healthwatch' mostró que las familias no se involucraban con el proyecto planificado de "Alimentación y Salud". Cambiar el nombre a "Alimentos y familias" hizo que el proyecto fuera más relevante para la comunidad, mejorando la participación.

(Ayuntamiento de Gloucestershire)

Recurso A – más información sobre participación comunitaria.

GRUPOS DE TRABAJO: ROLES Y RESPONSABILIDADES

EQUIPO DE TRABAJO CENTRAL (ETC)

Al comienzo del proceso será necesario establecer el Equipo de Trabajo Central (ETC) para coordinar el enfoque. Esto requiere que un pequeño número de individuos comprometan un poco de tiempo para coordinar la actividad, emprender el trabajo diario y proporcionar apoyo administrativo (Tabla 4). Al con-

figurar el ETC, puede ser más práctico y realista que esté compuesto por funcionarios de las autoridades locales. A medida que se desarrolla el enfoque y crece la base de partes interesadas, puede resultar benéfico incluir algunos actores de otros sectores, que sean parte del sistema.

Tabla 4: El Equipo de Trabajo Central: información clave

Propósito	Llevar a cabo las operaciones cotidianas y coordinar el enfoque
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Organizar a las partes interesadas.• Mantener el impulso.• Generar y organizar los materiales clave.• Informar a los líderes de alto nivel.• Coordinar los talleres claves y detonar la red del sistema.
Sugerencias de configuración	Funcionarios públicos de alto y medio rango con fuertes conexiones internas y externas, que además cuenten con apoyo administrativo.
Número de miembros ¹	De 2 a 4.
Frecuencia de las reuniones ²	Semanal o quincenalmente durante las fases 1 a 4. Quincenalmente a partir de entonces.

¹ Sólo como orientación.

² Basado en la experiencia del tiempo requerido para emprender el trabajo necesario y mantener el impulso.

RESPONSABILIDAD, ASESORAMIENTO Y APOYO PARA EL ETC

La creación de un enfoque de sistemas completos requiere un apoyo sostenido de las partes interesadas con una amplia gama de experiencia, tanto dentro como fuera del sector público. Es esencial que a estos agentes les apasione mejorar la salud, el bienestar y la prosperidad de la población local, también es importante que puedan dedicar tiempo a este esfuerzo regularmente.

El ETC puede informar a un grupo o estructura de liderazgo existente, o se puede establecer un nuevo grupo asesor, cuyos miembros pueden ofrecer orientación, asesoría y apoyo así como desafiarlo positivamente (Tabla 5).

Tabla 5: Responsabilidad, asesoramiento y apoyo para el ETC – información clave para la configuración del grupo asesor.

Propósito	Ofrecer orientación en cuanto a los desafíos existentes y brindar asesoría y apoyo al ETC. Habilitar el enfoque de sistemas completos para tener un compromiso a largo plazo de una amplia gama de partes interesadas
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y defender el enfoque. • Asegurar el impulso. • Construir relaciones e identificar los activos locales. • Identificar los mecanismos de comunicación del enfoque. • Retroalimentar el desarrollo y la aplicación del plan de acción. • Establecer y apoyar la estructura de gobernanza y rendición de cuentas.
Sugerencia de Representación	Servidores públicos y agentes clave de otros sectores que pertenezcan al sistema.

LA RED DEL SISTEMA

La red del sistema está formada por un amplio conjunto de partes interesadas que integran el sistema local, tanto dentro como fuera del sector público. Este grupo incluirá participantes del taller 1 (fase 3) y el taller 2 (fase 4), junto con otras partes interesadas identificadas en

otros momentos. La red del sistema es responsable de la implementación sostenida, la adaptación y el refinamiento de todo el enfoque, así como de la ejecución local de las acciones que integran el plan de acción. Su membresía podrá cambiar en el tiempo (tabla 6).

Tabla 6: La red del sistema: información clave

Propósito	Partes interesadas de todo el sistema que contribuirán al enfoque	
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> Participar en los talleres y reuniones regulares. Generar una comprensión general de los retos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar y facilitar las acciones en el sistema. Identificar y mantener la conexión con otras partes interesadas "fuera" del sistema.
Sugerencia de Representación	Partes interesadas dentro y fuera de la administración pública local, es decir, sector público, privado y de la sociedad civil organizada.	
Número de miembros	Puede variar en el tiempo.	
Frecuencia de reuniones	Trimestralmente.	

Se puede encontrar más información sobre las responsabilidades y funciones continuas de la red del sistema en las fases 5 y 6, entre las que se incluyen:

- Crear una visión compartida que sea desarrollada y acordada colectivamente por todas las partes interesadas del sistema.
- Identificar e involucrar a otras partes interesadas del sistema, incluidos los miembros de la comunidad.
- Ejecución local, supervisión y evaluación de acciones individuales para combatir la obesidad, dentro de su propia organización o como proveedor de la autoridad local.
- Apropiación colectiva de las acciones y el enfoque, lo cual requiere una reflexión y evaluación periódica de cómo el enfoque de sistemas completos y sus acciones están avanzando para mantener el impulso y garantizar su adaptación y evolución en respuesta a los cambios en el sistema.

PREPARACIÓN ADICIONAL

Una parte integral del proceso es el desarrollo de un mapa del sistema (una representación gráfica del sistema local que causa la obesidad, similar al mapa de Prospectiva) (1). Este mapa se puede crear a mano, usando Microsoft PowerPoint o usando un software de mapeo específico del sistema.

Considere ponerse en contacto con su departamento de Tecnologías de Información y Comunicación al inicio del proceso, para que el software pueda instalarse cuando sea necesario. Se incluye más información sobre los paquetes de software en el apéndice 3.

RECOMENDACIONES PARA EL CONTEXTO

MEXICANO – FASE 1

En agosto del 2020 se realizaron una serie de reuniones para la contextualización de esta guía al escenario mexicano, con el ETC potencial de la administración pública del municipio de Zapopan, Jalisco. En estas reuniones se indagó sobre los factores cruciales para una buena implementación y adaptación de programas sociales basados en la investigación, a través

de una metodología que respalda el marco ecológico de los programas de intervención social (29).

De acuerdo a su categoría, los principales hallazgos se enlistan a continuación, acompañados de una sugerencia operativa para llevar a cabo la adaptación de esta fase:

Categoría	Hallazgo	Recomendación operativa para la adaptación
1. Alineación a la misión, visión y valores de la administración pública de Zapopan	Priorizar la visión territorial y focalizada. La problemática no tiene la misma afectación en todo el municipio, por lo que se debe ser estratégico al identificar el foco de implementación.	Llevar a cabo una sesión específica para la focalización territorial, con base en las cifras nacionales y locales de prevalencia de obesidad.
	Definir con anticipación las metodologías para integrar las acciones de las diferentes áreas en una visión compartida, para contar con métodos validados.	Definir las metodologías participativas que se usarán para que todos los integrantes del ETC las suscriban.
2. Capacitación	Los servidores públicos que conformarán el ETC no necesariamente cuentan con la preparación profesional, entrenamiento y/o capacitación necesaria para llevar a cabo esta fase.	Homologar los conocimientos y habilidades de los miembros del ETC en torno a: <ul style="list-style-type: none">• Manejo de datos y cifras.• Metodologías participativas.• Metodologías para el diseño de políticas públicas.• Capacitación en software de análisis cualitativo de datos, metodologías innovadoras de planeación y organización horizontal, así como en el uso de plataformas digitales de participación, para hacer frente al reto de la presente contingencia sanitaria que obliga al distanciamiento social.



FASE 2: CONSTRUIR EL PANORAMA LOCAL

La figura 9 resalta la fase 2 en el proceso de implementación del Enfoque de Sistemas Completos para combatir la Obesidad, mientras que la figura 10 identifica los comportamientos que, desde una perspectiva de sistemas, se deberían observar en esta fase.

Figura 9: Fase 2 del Enfoque de Sistemas Completos para combatir la Obesidad

**FASE 2
CONSTRUIR EL
PANORAMA LOCAL**

Construye una narrativa convincente que explica por qué la obesidad es importante a nivel local y crea una comprensión compartida de cómo se aborda.

**FASE 3
MAPEAR EL
SISTEMA LOCAL**

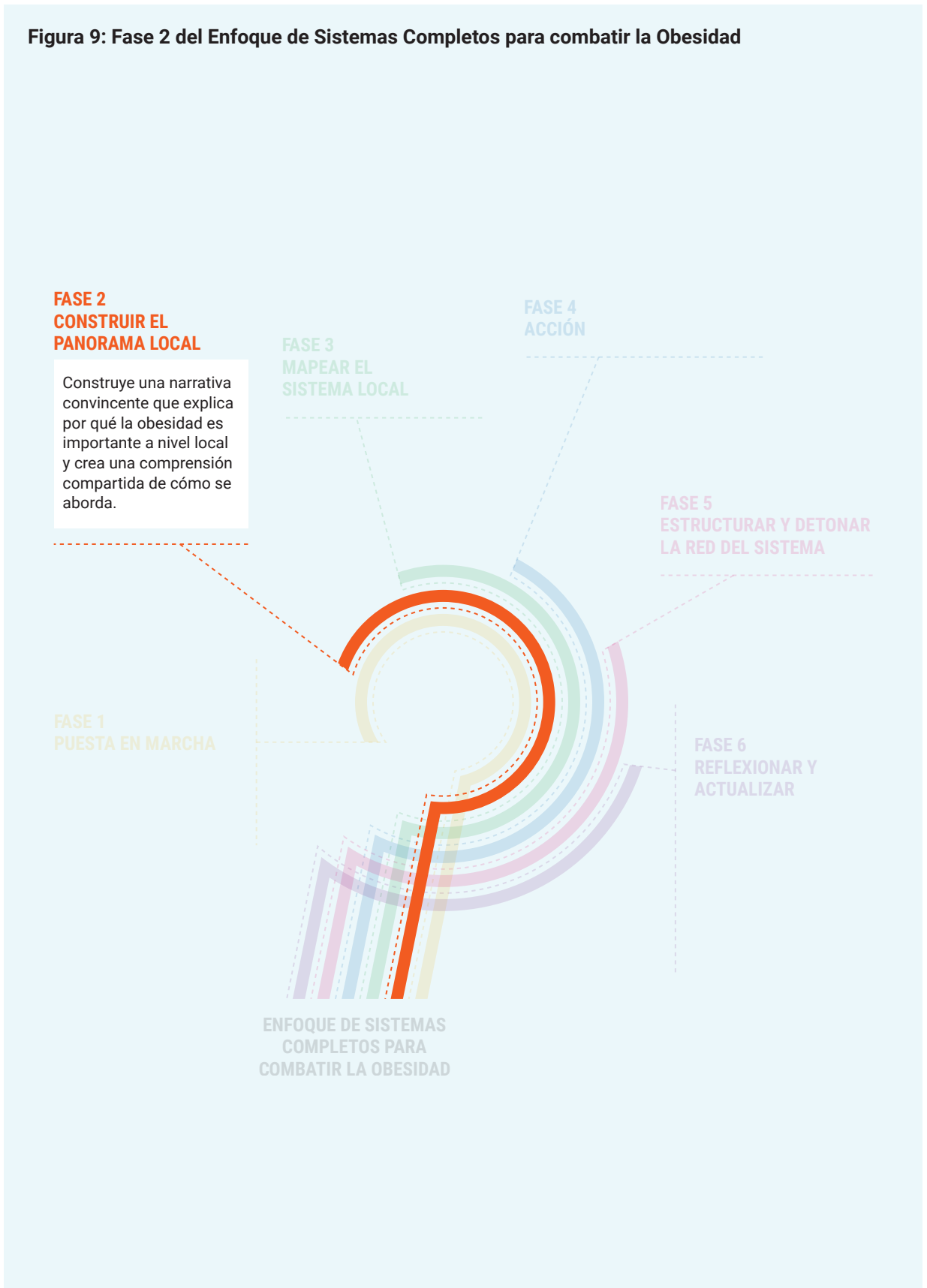
**FASE 4
ACCIÓN**

**FASE 5
ESTRUCTURAR Y DETONAR
LA RED DEL SISTEMA**

**FASE 1
PUESTA EN MARCHA**

**FASE 6
REFLEXIONAR Y
ACTUALIZAR**

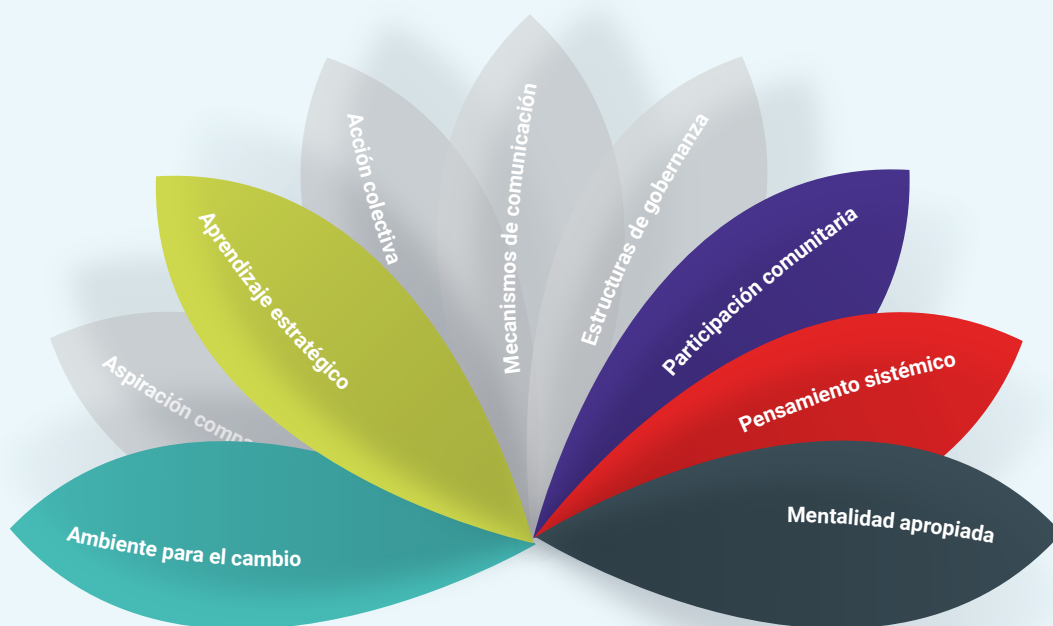
**ENFOQUE DE SISTEMAS
COMPLETOS PARA
COMBATIR LA OBESIDAD**



PASOS CLAVE

1. Recopilar información clave sobre la obesidad a nivel local.
2. Comenzar a comprender los activos locales, incluida la capacidad e interés de la comunidad.
3. Hacer una revisión comprehensiva de las acciones relacionadas con la obesidad, actuales y planificadas.
4. Identificar las dependencias y organismos públicos, así como las organizaciones locales y las personas que actualmente participan en dichas acciones.

Figura 10: Comportamientos clave que desde la perspectiva de sistemas deben ser observables en la Fase 2



OBJETIVO

El objetivo de esta fase es reunir información necesaria para entender la dinámica local que impulsa la obesidad, incluidas las razones de su prevalencia, el impacto local, las organizaciones y personas relevantes, los activos locales y las acciones existentes para combatirla. Invertir tiempo en esta fase crea las bases de un enfoque de sistemas completos, pues ayudará a construir una narrativa convincente para

comprometerse y defender el argumento con una amplia gama de partes interesadas. Los resultados de esta fase, así como la comprensión del panorama local, podrán adaptarse y evolucionar con el tiempo.

“... tienes que hacerlo, porque de lo contrario no sabes dónde estás empezando” (Ayuntamiento de Halton).

RECOPILAR INFORMACIÓN CLAVE SOBRE LA OBESIDAD A NIVEL LOCAL

El desarrollo de un conjunto de mensajes clave sobre la obesidad ayudará a las partes interesadas a comprender el problema y por qué es relevante para ellos. Esto permite discusiones francas y el intercambio de puntos de vista y perspectivas sobre los factores relacionados con la obesidad. Los datos y las cifras sobre la obesidad en el área local (algunos de los cuales ya habrá sistematizado) forman la piedra angular de la comunicación con todas las partes interesadas. Esta información se presentará durante el taller 1 (fase 3) para ayudar a las partes interesadas a entender el panorama general.

Las sugerencias de información a recopilar incluyen:

- Prevalencia de sobrepeso y obesidad a nivel nacional y local para dimensionar la magnitud del problema y las desigualdades de salud, incluyendo la prevalencia de obesidad infantil en diferentes localidades.
- Impactos de la obesidad en problemas relacionados y no relacionados con la salud (por ejemplo, asistencia social, educación), que permitan entender cómo la obesidad se alinea con otras prioridades, lo cual apoyará la participación de las partes interesadas fuera del sector salud.
- Tendencias en sobrepeso y obesidad, por ejemplo, cambios en la prevalencia de la obesidad, indicando cómo ha cambiado en los niños. Como sistema de registro, Inglaterra compila *National Child Measurement Programme data* (datos del Programa Nacional de Medición Infantil) (30). Se sugiere buscar fuentes similares relevantes al contexto nacional y local.

- Conexiones entre obesidad, desigualdades en la atención de la salud y factores socioeconómicos como la etnicidad.
- Indicadores nacionales y locales de salud pública y alimentación, tales como los niveles de actividad física y el consumo de frutas y verduras.
- Perspectivas de las comunidades locales sobre lo que les gustaría ver y ejemplos que ilustren los efectos en “personajes” representativos: Representar lo anterior en historias cortas ayuda a explicar mejor las ideas y visualizar cómo interactúa el entorno más amplio con las circunstancias y características individuales de las personas, demostrando los desafíos que enfrentan las personas que viven con obesidad. Estos ejemplos pueden centrarse en una comunidad o localidad específica, así como en una población en riesgo o en cierta etapa de vida. Los ejemplos de la vida cotidiana ayudarán a obtener la aceptación de las partes interesadas, especialmente si pueden ver cómo su entorno puede contribuir o bien combatir la obesidad.

Las referencias en el apéndice 3 pueden ayudar a apoyar esta tarea.

Recurso B – un ejemplo de las políticas clave relacionadas con la obesidad (directa e indirectamente).

Recurso C – ejemplo de diapositivas para presentar la información en el taller 1, preparadas por las autoridades locales con las que se probó el Enfoque de Sistemas Completos para combatir la Obesidad.

¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LOS ACTIVOS LOCALES?

Las formas de trabajo centradas en la comunidad se reconocen como enfoques sostenibles y efectivos para ayudar a reducir las desigualdades en salud (31). Un enfoque a considerar es involucrar a las comunidades en la identificación de valores, fortalezas o dicho de manera general, activos locales, que podrían ayudar a combatir la obesidad.

Los activos locales incluyen habilidades, conocimientos, redes sociales, recursos e instalaciones que pueden estar disponibles dentro del sector público, privado y/o sociedad civil organizada (32). Algunos de estos activos podrían ser desconocidos para los desarrolladores del enfoque, por lo que po-

drían ser identificados por otros miembros de la comunidad.

El conocimiento de los activos locales se desarrolla con el tiempo y el acto de mapearlos con las comunidades puede ser una forma efectiva de involucrarlas en la agenda de la obesidad. Además, en este ejercicio se puede identificar a los miembros de la comunidad que podrían formar parte de la red del sistema. Esto debería ser parte de un proceso incremental y no una actividad única (33).

Recurso A – más información sobre mapeo de activos locales.

MAPEO DE ACCIONES RELACIONADAS CON LA OBESIDAD

Un requisito previo para desarrollar un enfoque de sistemas completos es tener una visión general de las acciones que la autoridad local u otras organizaciones están llevando a cabo actualmente para combatir la obesidad. La recopilación de acciones en un documento puede ayudar a mostrar la amplitud del enfoque actual. Esta información es útil durante todo el proceso, especialmente cuando se ejecuta el taller 2 y se desarrolla el plan de acción (fase 4), así como en la revisión regular de acciones con la red del sistema (fases 5 y 6).

“La herramienta de mapeo de acciones es fácil de usar y completar... Definitivamente, algo que lo que otras autoridades locales deberían beneficiarse” (Ayuntamiento de Worcestershire).

El mapeo de acciones ayuda a:

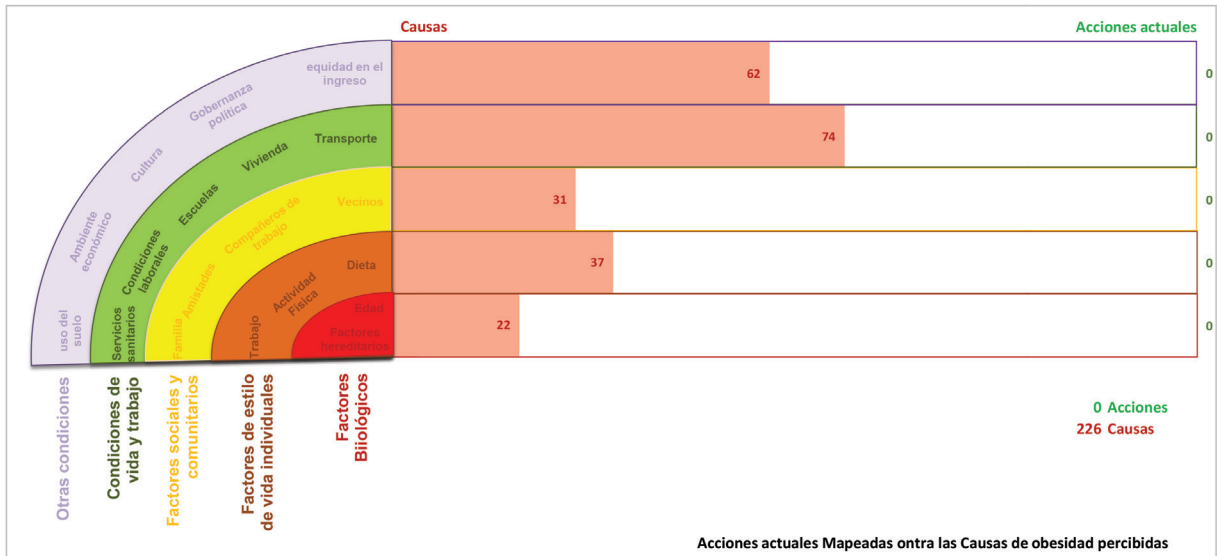
- Recopilar y mapear información clave sobre acciones locales relacionadas con la obesidad e intervenciones contra sus causas locales.
- Comprender hacia dónde se dirigen las acciones actuales con respecto a los determinantes sociales de la salud. Un modelo que puede ayudar a entenderlos es el de Determinantes de Salud más Amplios (WDOH por sus siglas en inglés) (34).
- Evaluar acciones e indicadores clave de desempeño contra los resultados esperados.

- Comprender el impacto y los efectos de las acciones actuales sobre las desigualdades en salud a nivel local.

Los **recursos D** y **E** contienen la herramienta de mapeo de acciones que se propone para llevar a cabo esta actividad y una guía de apoyo sobre cómo completarla.

El mapeo de acciones se puede completar compartiendo la herramienta con colegas vía electrónica u organizando un taller. Esta herramienta les permitirá a usted y a las partes interesadas comprender qué acciones se están implementando actualmente e identificar cualquier vacío. Se puede ver un ejemplo de la herramienta en la Figura 11. Tenga en cuenta que esta herramienta no evalúa la efectividad de las acciones.

Figura 11: Ejemplo de mapeo de acciones*



* Esta imagen fue traducida directamente de la guía original.

Hay 2 opciones disponibles para el mapeo de acciones:

- Opción 1: asignar acciones contra el modelo WDOH (34): esto proporciona rápidamente una descripción general de las acciones y cómo es que abordan los determinantes sociales de la salud.
- Opción 2 (se basa en la opción 1): una evaluación integral que incluye más detalles sobre las acciones (indicadores clave de desempeño, sectores

responsables, etc.) y un análisis de si es probable que estas acciones cumplan con los resultados previstos. Esta opción tarda más en completarse, sin embargo, proporciona una mayor comprensión de cada acción.

Recursos D y E – Herramienta de mapeo de acciones y una guía de apoyo para utilizarla.

ANÁLISIS DE REDES

La mayoría de las autoridades locales ya trabajan en colaboración con una red de organizaciones y comunidades externas para combatir la obesidad en el territorio, sin embargo, rara vez se hace un mapa de éstas. Un análisis de redes ayuda a reconocer:

- La red actual: los principales departamentos de las autoridades locales, organizaciones externas y otras personas involucradas en la problemática de la obesidad.
- Departamentos clave, organizaciones o personas que hagan falta.
- Vacíos que se podrían generar si un actor clave dejara la red.

El análisis de redes ayuda a determinar el nivel de participación que cada departamento, organización e individuo tiene en la red, y cómo contribuyen al flujo de información dentro de la misma. Además, el

análisis ayudará a identificar a quién invitar al taller 1 (fase 3). Repetir el análisis de redes en otro momento puede ayudar a evaluar cómo la red se expande con el tiempo como consecuencia de un enfoque de sistemas completos (fases 5 y 6). Asegúrese de cumplir con las políticas locales de intercambio de información y del cumplimiento de la normativa general de protección de datos al realizar esta tarea.

Si identifica a alguien con quien desea involucrarse y no tiene sus datos de contacto, debería ver si están disponibles públicamente. Si no los puede encontrar solicite a un contacto en común que los conecte. Una forma de hacerlo es pedirle que comparta sus datos con la persona que desea conocer para que se pueda poner en contacto con usted.

“Es una herramienta realmente útil y le permite identificar brechas y líderes del sistema fuera de la autoridad local... Creo que su fortaleza es su simplicidad” (Ayuntamiento Metropolitano de Dudley).

CÓMO

La herramienta de análisis de redes se completa compartiéndola vía correo electrónico con las partes interesadas u organizando un taller (se recomienda que sea el mismo que el organizado para completar la herramienta de mapeo de acciones).

“Parecía abrumador a primera vista, pero una vez que seguías los pasos, era realmente sencillo” (Ayuntamiento Metropolitano de Dudley).

Los recursos de apoyo para esta fase son:

Recurso F – una guía de apoyo sobre cómo completar el análisis de redes.

Recurso G – una plantilla de correo electrónico para enviar a las partes interesadas.

Recurso H – una herramienta de recopilación de datos que las partes interesadas deben completar.

Recurso I – la plantilla de análisis de redes.

RECOMENDACIONES PARA EL CONTEXTO

MEXICANO – FASE 2

Como se explicó en la Fase 1, en agosto del 2020 se realizaron una serie de reuniones para la contextualización de esta guía al escenario mexicano, con el ETC potencial de la administración pública del municipio de Zapopan, Jalisco.

De acuerdo a su categoría, los principales hallazgos se enlistan a continuación, acompañados de una sugerencia operativa para llevar a cabo la adaptación de esta fase:

Categoría	Hallazgo	Recomendación operativa para la adaptación
1. Alineación a la misión, visión y valores de la administración pública de Zapopan	Priorizar la visión territorial y focalizada hacia los grupos más vulnerables.	Llevar a cabo una sesión específica para la focalización territorial, con base en las cifras nacionales y locales de marginación y otros indicadores socioeconómicos.
	Es importante que todos los servidores públicos estén informados del programa y tengan un antecedente cuando sean invitados.	Llevar a cabo una campaña de difusión y sensibilización interna al gobierno con el área de comunicación.
2. Capacitación	Aunque algunos integrantes del ETC potencial están entrenados en metodologías participativas y diagnósticos comunitarios, no se ha recibido ningún tipo de capacitación específica para esta fase.	Homologar los conocimientos y habilidades de los miembros del ETC en torno a: <ul style="list-style-type: none">• Capacitaciones sobre atribuciones de los tres órdenes de gobierno en materia de prevención de sobrepeso y obesidad.• Facilitación de talleres (por ejemplo, investigación-acción, laboratorios de innovación social).• Interacción social de las comunidades.• Conocimientos básicos de nutrición.



FASE 3: MAPEAR EL SISTEMA LOCAL

La figura 12 resalta la fase 3 en el proceso de implementación del Enfoque de Sistemas Completos para combatir la Obesidad, mientras que la figura 13 identifica los comportamientos que desde una perspectiva de sistemas, se deberían observar en esta fase.


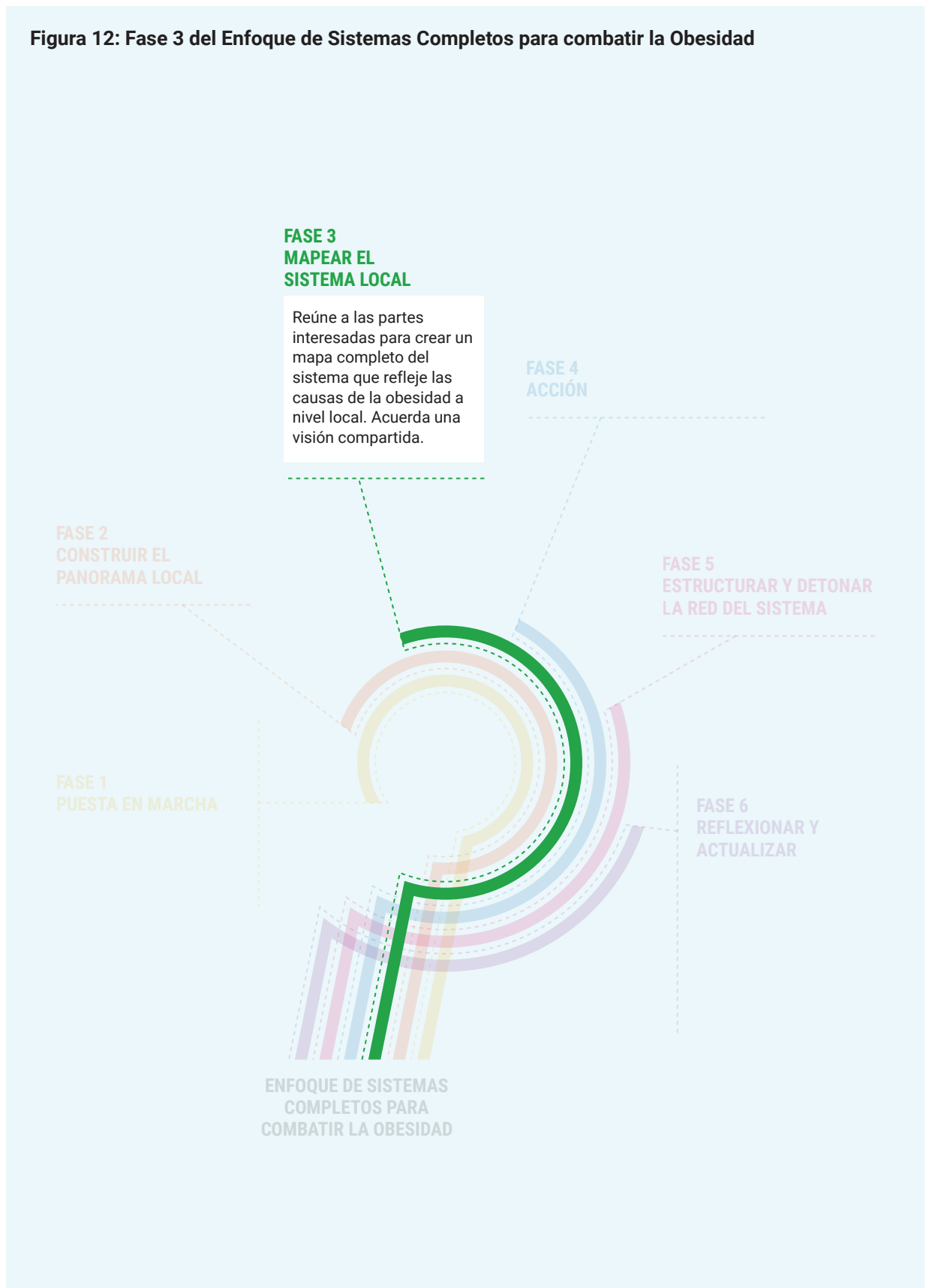


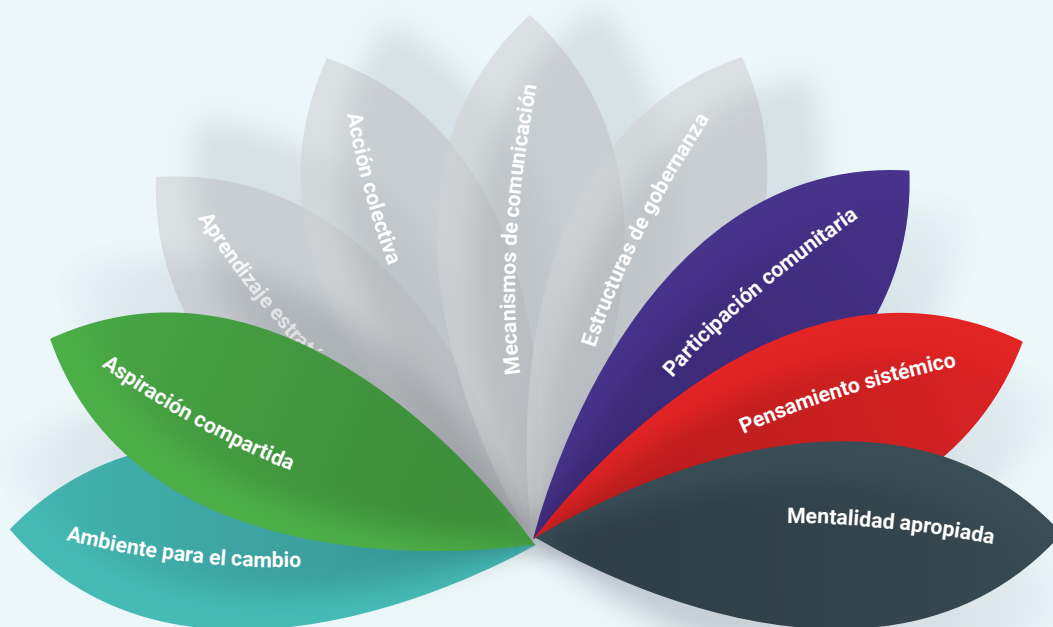
Figura 12: Fase 3 del Enfoque de Sistemas Completos para combatir la Obesidad



PASOS CLAVE

1. Prepararse para el taller 1:
 - Identificar e involucrar a las partes interesadas más allá de las autoridades locales.
 - Preparar diapositivas de presentación y agregar información local.
 - Preparar facilitadores para emprender el mapeo del sistema.
2. Realizar el taller 1: mapear el sistema local que impulsa la obesidad.
3. Comenzar a desarrollar una visión compartida.

Figura 13: Comportamientos clave que desde la perspectiva de sistemas deben ser observables en la fase 3



OBJETIVO

El objetivo de esta fase es reunir a las partes interesadas (incluidas las comunidades) en un taller de medio día para trazar un mapa del sistema local que se cree que impulsa obesidad y comenzar a desarrollar una visión compartida. A través de este proceso de co-creación, las partes interesadas pueden ver dónde y cómo pueden ayudar a prevenir y controlar la obe-

sidad a partir de acuerdos sobre lo que quieren lograr de manera colectiva (8).

“La gente sintió que sería útil escuchar las perspectivas de otras personas y que ellos podían contribuir al involucrarse... [el taller] les hizo saber quién más debe involucrarse en abordar este tema”. (Ayuntamiento de Oldham).

LA IMPORTANCIA DE UNA VISIÓN COMPARTIDA

Una visión compartida une a las partes interesadas con diferentes antecedentes y agendas a una aspiración común (18). Una visión es una declaración clara y aspiracional de lo que el enfoque de sistemas completos trata de conseguir (35). Consiste en mirar al futuro para motivar y unificar todas las perspectivas a fin de que todas las partes interesadas trabajen en unidad. Una visión clara permite a las partes intere-

sadas mantenerse enfocadas y avanzar en la misma dirección, ayudando a todos a ver cómo encaja su trabajo (36). Crear la visión colectivamente debería dar lugar a un mayor compromiso de las partes interesadas. Una visión clara será la base para el establecimiento de objetivos y una buena planificación de la acción.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE MAPEAR EL SISTEMA LOCAL?

El mapa del sistema creado en esta fase es fundamental para todo el proceso porque:

- Permite a todas las partes interesadas desarrollar una comprensión compartida de los factores que causan la obesidad.
- Alienta a las partes interesadas a pensar más allá de los enfoques tradicionales de promoción de la salud, que tienden a centrarse en el cambio de comportamiento individual.
- Alienta a las partes interesadas a tener conversaciones diferentes y descubrir oportunidades de alineación.
- Fomenta la propiedad colectiva del plan de acción.
- Ayuda a crear un cambio de mentalidad entre las partes interesadas, pues comienzan a entender cómo funciona el sistema y por qué el enfoque actual no lo alterará.

- Permite a las partes interesadas ubicarse y visualizar su función dentro del sistema.

No existe un mapa definitivo del sistema local. El mapa que se desarrolla no será perfecto ni lo incluirá todo, esto no importa. Lo crucial es que represente las perspectivas de las partes interesadas involucradas, puede perfeccionarse a lo largo del tiempo y mediante un diálogo continuo con ellas, así como con otros actores que se vayan sumando (a través de las reuniones de la red del sistema). Además, perfeccionar el mapa del sistema en el tiempo garantizará que el siga representando la realidad local. También se puede utilizar como una herramienta para interactuar con las partes interesadas que aún no están involucradas. Por ejemplo, podría llevarse a los funcionarios públicos en el sector transporte para verificar aspectos relacionados con su trabajo. Las partes interesadas pueden ver cómo ellos y su trabajo encajan en el enfoque general cuando se dan ejemplos de ello.

Las autoridades locales tienen la opción de elaborar un mapa del sistema con una amplia gama de partes interesadas, o bien, mapas separados con diferentes conjuntos de partes interesadas. Esto dependerá del contexto local. Una consideración podría ser el alcance geográfico del enfoque que se está aplicando. Por ejemplo, las autoridades locales que están implementando el enfoque en toda su área local pueden decidir desarrollar un mapa del sistema de alto nivel, centrándose en las causas de obesidad a nivel de la población. Para este enfoque, pueden optar por invitar

a las partes interesadas que influyen en la política, las acciones y los puntos de apalancamiento a nivel de la población. Otras autoridades locales que decidan aplicar su enfoque en colonias o localidades específicas en lugar de en todo el municipio, pueden optar por hacer un mapa del sistema de alto nivel seguido de un mapa más focalizado, desarrollado con organizaciones comunitarias y miembros de la localidad. Esto agregará matices importantes y sentido de apropiación al mapa original.

CÓMO MAPEAR EL SISTEMA LOCAL

Existen diferentes enfoques de mapeo de sistemas (37, 38). El mapeo cualitativo del sistema es el enfoque utilizado en la guía. Se consideró que era el método más adecuado para las autoridades locales, ya que otras técnicas son más complejas y requieren un análisis cuantitativo de los sistemas (39). Las autoridades locales tienen la opción de explorar otros métodos, que se han señalado en el apéndice 3.

“... es tranquilizador que la complejidad de la obesidad, los lugares de nuestra localidad... las personas que somos, en realidad se refleja en los mapas, y eso es lo que se muestra. Así que creo que es muy útil, porque te da la sensación de que puede ser un gran logro”.

(Ayuntamiento de East Herts).

COMPRENDER LAS COMUNIDADES

El mapeo del sistema local es una oportunidad para que los profesionales y las comunidades compartan sus competencias y experiencias. También es una oportunidad para el aprendizaje mutuo. Es probable que la participación total de las comunidades en el

mapa del sistema local produzca información importante sobre la comprensión local de las causas de la obesidad, lo que puede informar las acciones consecuentes, así como la actualización del enfoque.

PREPARACIÓN PARA EL TALLER 1

IDENTIFICACIÓN DE TODAS LAS PARTES INTERESADAS

Cabe resaltar que en este punto ya debía haberse decidido la zona geográfica en la que se aplicará el enfoque de sistemas completos para combatir la obesidad, lo cual es crucial para saber a quién invitar y cómo asegurar que la comunidad esté adecuadamente representada. Un enfoque de sistemas completos necesita involucrar a una amplia gama de partes interesadas, y este taller es sólo el comienzo de su participación en el proceso. Algunas de las

partes interesadas ya habrán sido identificadas en el Análisis de Redes, pero vale la pena verificar que se hayan identificado a todas aquellas relevantes. La tabla 7 proporciona una lista de verificación.

Tabla 7: Una lista de ejemplos de las partes interesadas ideales a quienes invitar al taller 1

Miembros electos, concejales, funcionarios y representantes los departamentos de la autoridad local que representen y brinden servicios de:	Contactos externos
<p>Atención a adultos.</p> <p>Niños, jóvenes y familias (incluidos los servicios de educación y capacitación).</p> <p>Comunicación y Prensa Servicios comunitarios, incluidos los de participación y seguridad comunitaria.</p> <p>Cultura, patrimonio, deporte y ocupación del tiempo libre.</p> <p>Promoción del empleo y productividad económica.</p> <p>Servicios medioambientales (incluyendo salud, desperdicio de alimentos, reciclaje y sustentabilidad).</p> <p>Comunicaciones e infraestructura de transporte.</p> <p>Vivienda (incluyendo asociaciones).</p> <p>Planificación, inversión y regeneración de ingresos.</p>	<p>Dependiendo de la conformación política y territorial, incluyendo a todos los funcionarios y representantes de todos los niveles de gobierno local, municipal y estatal.</p> <p>Cualquier otro grupo organizado a nivel local, como las juntas de vecinos, si procede.</p> <p>Grupos de voluntarios y representantes comunitarios, incluyendo aquellos que apoyan sectores demográficos vulnerables.</p> <p>Comercios y asociaciones de comerciantes locales.</p> <p>Proveedores de atención médica pública, privada y sin fines de lucro, tanto de nivel primario como secundario (incluyendo médicos generales, dentistas, farmacéuticos y servicios de atención comunitaria).</p> <p>Grupos clínicos autorizados.</p> <p>Escuelas y estancias infantiles.</p>

ASEGURAR UNA AMPLIA REPRESENTACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Para garantizar una amplia representación y participación de las partes interesadas, es útil enviar invitaciones al taller a un representante o activista importante (por ejemplo, un director ejecutivo, un representante electo, o el director de salud pública) y dar seguimiento a la invitación con un enfoque personalizado. El número de personas invitadas a estos talleres podría variar entre 25 y 100. Estas personas constituirán la base de la red del sistema, cuya construcción es un proceso iterativo, pues es posible que no identifique ni consiga involucrar a todas las partes interesadas relevantes en ese primer encuentro.

Recurso J – un ejemplo de invitación y correo electrónico utilizado por las autoridades locales con las que se probó este enfoque, para invitar a las partes interesadas a los talleres.

“Miré qué sectores estaban sub-representados, y le envié un correo electrónico a la gente directamente. Luego le llamé y les dije “no tenemos a nadie de este sector”.

(Ayuntamiento de Solihull)

En la invitación a las partes interesadas se podría incluir:

- La importancia de abordar la obesidad, utilizando algunos de los mensajes claves construidos en la fase 2.
- El por qué es relevante abordar la obesidad para ellos. El documento *'Promoting healthy weight in children, young people and families: a resource to support local authorities'* (Promoviendo el peso saludable en niños, jóvenes y familias: un recurso

para apoyar a las autoridades locales) (26) incluye información valiosa para ayudar a construir un argumento, mientras que el **recurso B** es un resumen de las políticas clave de la autoridad local.

- Cómo el enfoque de sistemas completos puede ayudar a desarrollar esfuerzos que beneficien a otros departamentos y organizaciones locales de acuerdo a la alineación con sus propias agendas.
- Un bosquejo del taller.

PUNTOS CLAVE DE PREPARACIÓN PARA EL TALLER 1

En el **Recurso K** se pueden encontrar platillas para las diapositivas del taller, que requerirán adaptarse al área local con la información recopilada durante la fase 2.

Es importante que un representante de alto nivel (por ejemplo, un director o funcionario municipal) asista a la sesión y, como mínimo, inaugure o clausure el taller. Al participar en los debates, el representante de la autoridad se mantendrá al tanto de lo que se está desarrollando.

Perspectivas de las autoridades locales

Las partes interesadas dijeron que tener un representante de alto nivel presente les hacía sentir que estaban siendo escuchadas y que los temas que se estaban debatiendo eran importantes.

(Ayuntamiento Municipal de Lewisham y Oldham)

Recurso L – información adicional para la preparación del taller 1.

LA IMPORTANCIA DE LA FACILITACIÓN

La facilitación efectiva es vital para el éxito del taller. Los facilitadores con experiencia previa pueden ser miembros del ETC o de una red más amplia. Deben haber desarrollado una buena comprensión del enfoque de sistemas completos, estar familiarizados con el propósito de cada tarea del taller y saber cómo encaja en todo el proceso de sistemas.

Un mapa causal (o del sistema) no es lo mismo que un mapa mental. Es una tarea metódica muy estructurada y aprender a facilitar este ejercicio efectivamente requiere práctica. Es esencial que los facilitadores lean las secciones introductorias de esta guía, los recursos del taller (**Recurso M, K y N**) y practiquen el mapeo antes del taller.

Recurso M – Consejos para facilitar los talleres con algunos enlaces más para apoyar la facilitación.

"... estarán bien capacitados en ese tipo de cosas; hacemos mucho trabajo tipo consulta, hacemos mucha capacitación, por lo que están muy acostumbrados a facilitar la actividad por mesas. Por lo tanto, casi se convierten en pequeños expertos en el trabajo".

(Ayuntamiento metropolitano de Bradford)

Perspectivas de las autoridades locales

Reunirse para llevar a cabo y practicar las actividades antes del taller aumentó la confianza de los facilitadores y ayudó a que el taller se llevara a cabo sin problemas.

(Ayuntamiento de Oldham y Ayuntamiento metropolitano de la Ciudad de Bradford)

TALLER 1

Un breve resumen del orden del día y de las actividades del taller 1 se ofrece en:

Recurso K – un paquete completo de diapositivas modificables para utilizar en el taller 1.

Recurso N – orientación detallada sobre cómo llevar a cabo cada una de las actividades en el taller 1.

PROGRAMA

A continuación, se ofrece un ejemplo de programa para el taller 1. Los tiempos son meramente orientativos. El taller debe durar entre 3 y 3.5 horas.

Actividad	Duración
Bienvenida y presentaciones	15-20 minutos
Actividad grupal 1: Consecuencias y realidades de la obesidad	15-20 minutos
Presentación 1: Consecuencias de la obesidad en el área local	10-15 minutos
Presentación 2: Enfoques de Sistemas Completos para combatir la Obesidad	20-30 minutos
Receso para un refrigerio	10-20 minutos
Actividad grupal 2: Comprender las causas locales de la obesidad	75-105 minutos
Actividad grupal 3: Desarrollar nuestra visión	20-30 minutos
Clausura	5-10 minutos

Recurso O – Un programa que se puede modificar y utilizar como material de trabajo.

RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA SESIÓN

En la tabla 8 se proporciona un resumen del contenido de cada sesión en el taller 1.

Tabla 8: Resumen del contenido del taller 1

Actividad	Propósito	Pasos	Resultado previsto
Actividad grupal 1: Consecuencias y realidades de la obesidad.	Lograr que la gente piense acerca de por qué debe importarles la obesidad y considerar las diferentes perspectivas de los miembros de la comunidad y los profesionales que trabajan en diferentes sectores.	1. De manera individual, los participantes anotan todas las consecuencias de la obesidad que puedan pensar. 2. En mesas discuten las consecuencias.	Un entendimiento común de las realidades y la naturaleza del impacto de la obesidad.
Presentación 1: Consecuencias de la obesidad en el entorno local.	Delinear la escala de la obesidad, desigualdades asociadas en el entorno local, impactos en diferentes sectores y cómo se enlaza con las prioridades estratégicas de las autoridades locales. Aquí se pueden usar los mensajes clave desarrollados en la fase 2.		Aumento de participación de las partes interesadas a través de un conocimiento de la prevalencia de la obesidad y una comprensión del impacto de la obesidad en todos los sectores, entendiendo que no es sólo un problema de salud pública.
Presentación 2: Enfoque de Sistemas Completos para combatir la Obesidad.	Explicar qué es el pensamiento sistémico y lo que es el enfoque de sistemas completos. Entender cómo difiere de otros enfoques tradicionales.		Los participantes comienzan a entender lo que es un enfoque de sistemas completos, lo que implica y cómo aborda la obesidad desde una nueva perspectiva, la cual requerirá una forma de trabajo diferente a los enfoques tradicionales.

Actividad	Propósito	Pasos	Resultado previsto
Actividad grupal 2: Comprender las causas locales de la obesidad.	Identificar y hacer un mapa de las causas percibidas de la obesidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes toman nota de las causas de la obesidad y eligen 5 causas para explorarlas más a fondo. 2. En grupos crean mapas causales. 	Los participantes comienzan a ver el panorama más amplio, y cómo los diferentes componentes del sistema están interrelacionados, identifican causas profundas de la obesidad y exploran los factores, impulsores y creencias de las personas y organizaciones que hacen que el sistema funcione como tal. Los mapas del sistema son una etapa clave en el desarrollo del enfoque de sistemas completos.
Actividad grupal 3: Desarrollando nuestra visión.	Comenzar a desarrollar una declaración de visión clara y aspiracional, que el enfoque de sistemas completos intentará lograr.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes discuten los elementos más importantes de una buena visión. 2. Los participantes anotan sus ideas. 	Los participantes comienzan a unificarse y a ver cómo su trabajo se alinea hacia una visión compartida.

Perspectivas de las autoridades locales

Una autoridad local comentó sobre las limitaciones del compromiso de la comunidad al diseñar intervenciones. Algunos de los principales impulsores locales de la obesidad (peso corporal materno, dieta y falta de lactancia materna) no eran conocidas para las partes interesadas de la comunidad. Si el proceso de mapeo causal hubiera sido completamente dirigido por la comunidad, esta importante perspectiva basada en la evidencia no se habría considerado y una posible vía para reducir la obesidad no se habría explorado. Esto resalta la importancia de combinar la experiencia profesional con los conocimientos de la comunidad y reconocer las limitaciones de la capacidad de las partes interesadas para determinar el espectro completo de las causas locales. Explorar la respuesta de los interesados de la comunidad a la evidencia que apunta a que los factores prenatales y perinatales tienen un gran impacto en el peso corporal más adelante en la vida, sería una forma de ayudar a garantizar que las intervenciones propuestas fueran aceptables y significativas para los miembros de la comunidad.

(Ayuntamiento metropolitano de la Ciudad de Bradford).

RECOMENDACIONES PARA EL CONTEXTO

MEXICANO – FASE 3

Como se explicó en las fases anteriores, en agosto del 2020 se realizaron una serie de reuniones para la contextualización de esta guía al escenario mexicano, con el ETC potencial de la administración pública del municipio de Zapopan, Jalisco.

De acuerdo a su categoría, los principales hallazgos se enlistan a continuación, acompañados de una sugerencia operativa para llevar a cabo la adaptación de esta fase:

Categoría	Hallazgo	Recomendación operativa para la adaptación
1. Alineación a la misión, visión y valores de la administración pública de Zapopan	Al trabajar con partes interesadas externas a la administración pública, ya debe existir un entendimiento común al interior de la misma.	Partir de un trabajo similar para integrar las diferentes áreas del gobierno de Zapopan.
2. Capacitación	Aunque algunos integrantes del ETC potencial están entrenados en metodologías participativas y diagnósticos comunitarios, es importante reforzar las habilidades específicas requeridas para esta fase.	Homologar los conocimientos y habilidades de los miembros del ETC en torno a: <ul style="list-style-type: none">• Habilidades para el procesamiento de datos y la generación de indicadores para medir los factores de obesidad.• Formación básica técnica en obesidad y sobrepeso de los funcionarios públicos participantes, considerando que los integrantes del ETC trabajan en diferentes áreas (énfasis en taller 1).
3. Pertinencia	Esta fase fue considerada por el ETC como muy pertinente para atender de manera apropiada el problema de la obesidad, pues se percibe que a través de ella se refuerza el abordaje desde un enfoque de gobernanza, así como la incidencia directa en las principales causas de la obesidad.	Enfatizar el enfoque de gobernanza y planeación estratégica en esta fase para realzar el valor agregado de la metodología.

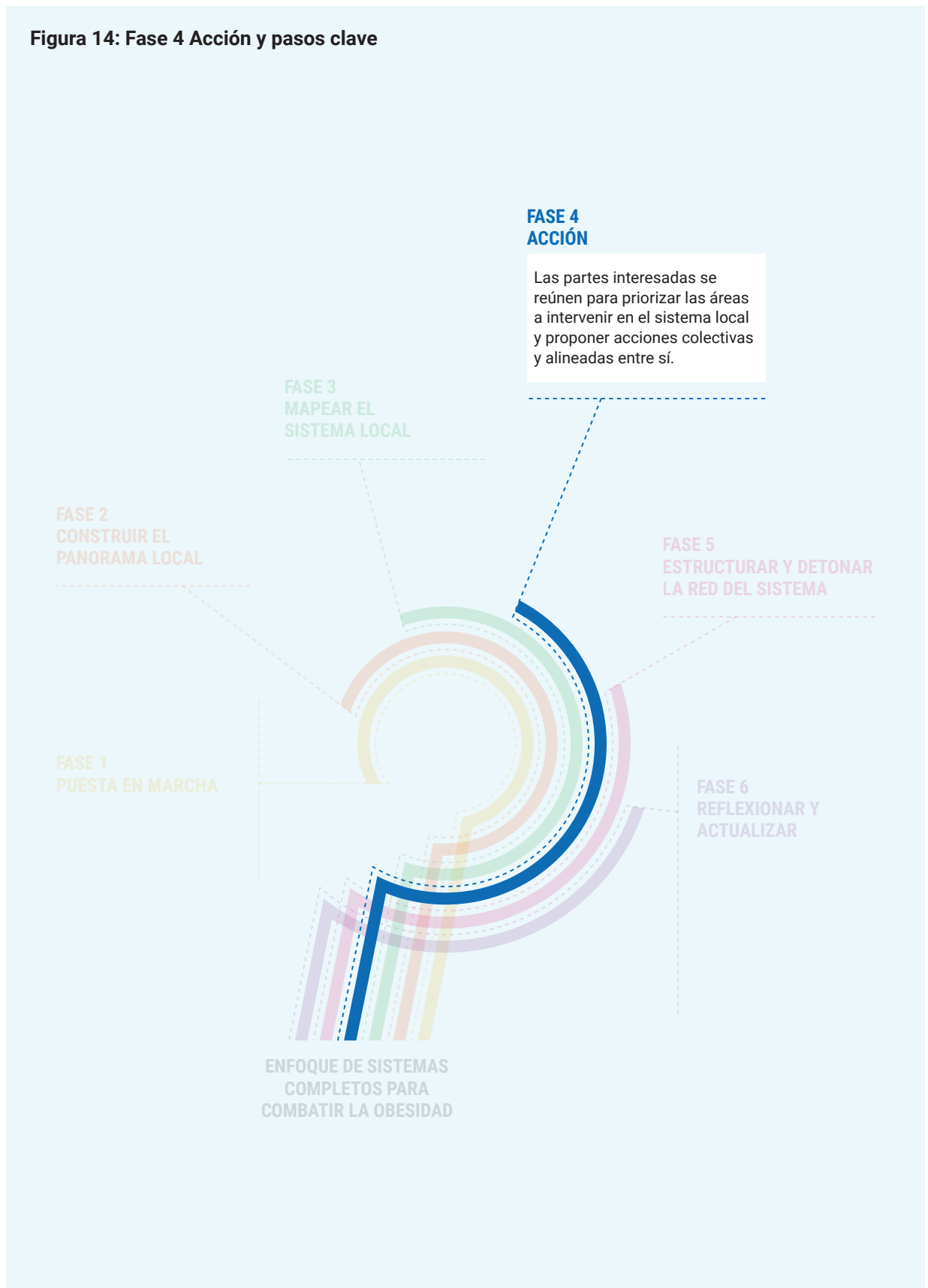


FASE 4: ACCIÓN

La figura 14 destaca la fase 4 el proceso de Sistemas Completos y los pasos claves relacionados.

La figura 15 identifica los comportamientos que se demuestran en esta fase.

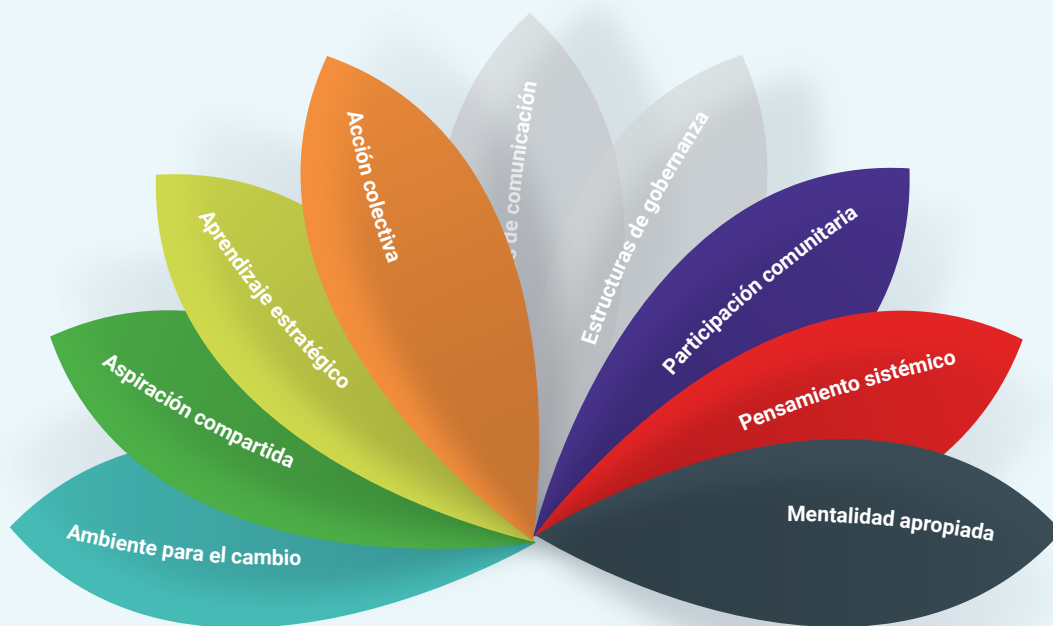
Figura 14: Fase 4 Acción y pasos clave



PASOS CLAVE

1. Prepararse para el taller 2:
 - Crear un mapa completo del sistema local.
 - Preparar diapositivas de presentación y agregar información local.
 - Preparar facilitadores para apoyar la planeación de las acciones.
 - Refinar el borrador de la visión compartida.
2. Realizar el taller 2: planificación de acciones.
3. Desarrollar un borrador de plan de acción.
4. Refinar la visión compartida.

Figura 15: Comportamientos clave que desde la perspectiva de sistemas deben ser observables en la Fase 4.



OBJETIVO

El objetivo de esta fase es que las partes interesadas refinen la visión compartida y propongan acciones que puedan brindar la mayor oportunidad para

cambiar el sistema. La facilitación del taller 2 ayudará a los participantes a transitar en este proceso.

IDENTIFICAR OPORTUNIDADES PARA CAMBIAR

EL SISTEMA ACTUAL

El proceso de identificación de dónde y cómo intervenir en el sistema se lleva a cabo en el taller 2. El objetivo de este taller es identificar, de manera colaborativa, las acciones, tanto nuevas como existentes, para ayudar a dar forma a un plan de acción desde la perspectiva de sistemas completos.

Mediante una combinación de presentaciones y actividades grupales, los participantes:

- Revisarán el proceso realizado hasta ahora.
- Revisarán el mapa del sistema recopilado; consulte figura 16 para ver un ejemplo de un mapa del sistema completo de una autoridad local involucrada en el pilotaje del programa. Se incluyen otros ejemplos en el apéndice 5.
- Priorizar áreas para la acción en todo el sistema.
- Discutir qué acciones está actualmente en curso en todo el sistema.

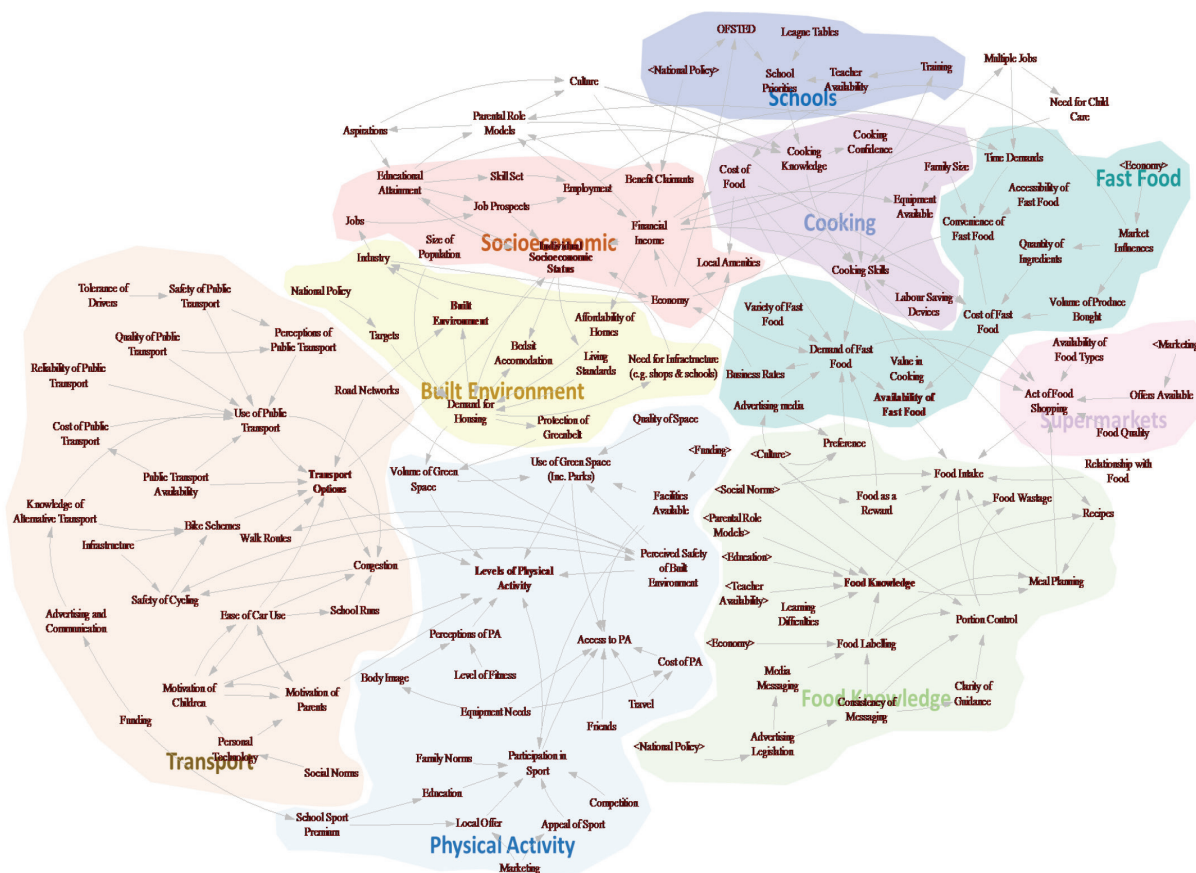
- Definir acciones que ofrezcan la oportunidad de un cambio sostenible a largo plazo, utilizando el modelo de balanza de acciones.

- Considerar cómo se pueden alinear mejor las acciones para maximizar su impacto.

- Proporcionar información para el desarrollo de un plan de acción local de sistemas completos, asegurando que las acciones se alineen con las mejores evidencias disponibles.

- Identificar acciones para abordar las desigualdades de salud locales asociadas con la obesidad.

Figura 16: Ejemplo de un mapa sistema completo*



* Esta imagen fue trasladada directamente de la guía original.

EL MODELO DE BALANZA DE ACCIONES

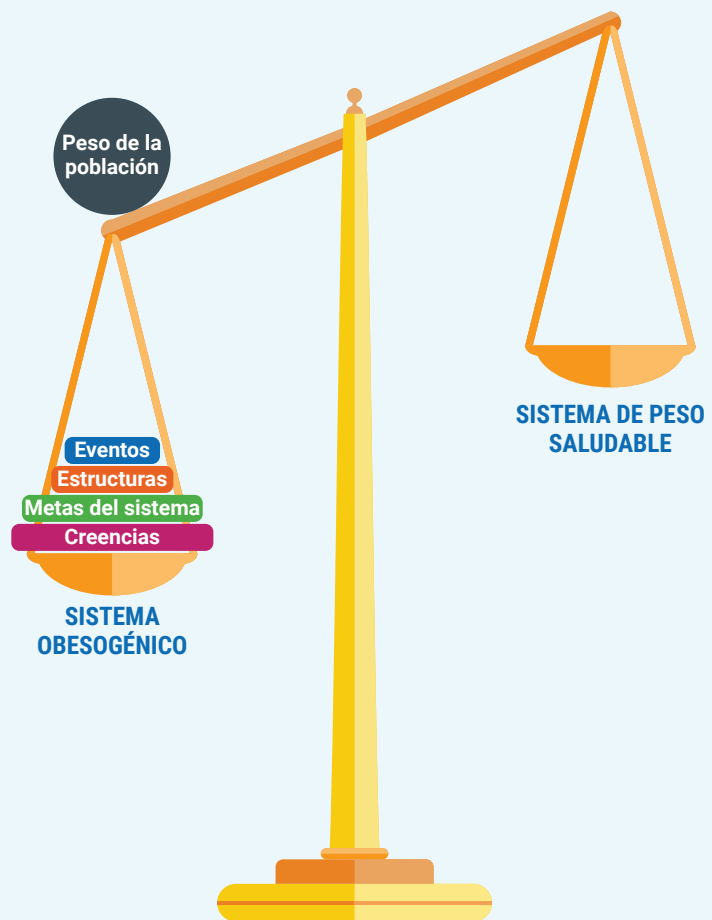
Comprender cómo y dónde intervenir en un sistema es crucial para ayudar a identificar qué acciones tienen más probabilidades de lograr un cambio sostenible en el mismo. Para ello, a través de la adaptación de un modelo de sistemas existente, se ha desarrollado el modelo de balanza de acciones, que cuenta con 4 niveles diferentes: eventos, estructuras, metas y creencias (40-43).

El modelo de balanza de acciones está diseñado para animarnos a pensar acerca de las acciones dentro de un sistema complejo. Visualmente, se representa como una balanza con pesas (Figura 17). En el lado izquierdo de la balanza se presenta un sistema obeso, mientras que, a la derecha, un sistema de peso saludable. Los pesos representan 4 niveles diferentes para intervenir en un sistema: eventos,

estructuras, metas y creencias. El modelo se utiliza para ayudar a las partes interesadas a identificar un conjunto coherente de acciones que tienen más probabilidades de generar un cambio sostenible en los sistemas.

Recurso P – una explicación más detallada del modelo.

Figura 17: Modelo de balanza de acciones



PREPARACIÓN PARA EL TALLER 2

PUNTOS CLAVE DE PREPARACIÓN

- Desarrollar un resumen para los participantes que no asistieron al taller 1 de la fase 3.
- Crear un mapa del sistema a partir de la recopilación de los mapas individuales generados en el taller 1 de la fase 3.
- Superponer acciones actuales en el mapa del sistema recopilado (las que figuran en la herramienta de mapeo de acciones, de la fase 2).
- Redactar uno o varios borradores de la visión utilizando ideas generadas en el taller 1 de la fase 3.
- Editar las diapositivas de la plantilla del taller 2, agregando información local y ejemplos.
- Asegurarse de que un líder de alto nivel acepte asistir y, como mínimo, inaugure y/o clausure el taller 2.
- La facilitación efectiva del taller 2 es vital, por lo que es importante asegurar que hayan suficientes facilitadores para el taller, que estén completamente informados y preparados, tal como sucedió en el taller 1 de la fase 3.

Perspectivas de las autoridades locales

Para ayudar a familiarizar a los nuevos asistentes con el proceso hasta ahora, proporcione una descripción general del taller 1 a través de una diapositiva o una página que resuma los mensajes clave: un enfoque de sistemas completos, la escala del problema a nivel local, el mapeo de acciones, el análisis de redes y las actividades realizadas en el taller 1.

(Ayuntamiento de Halton)

Recurso Q – información completa para ayudar en la preparación del taller 2. Esto incluye cómo crear un mapa del sistema recopilado a partir de los mapas creados en el taller 1.

Perspectivas de las autoridades locales

Facilitación efectiva: La obesidad y los enfoques de sistemas completos son temas que generan diferentes puntos de vista, por lo que habrá casos en que las personas no estén de acuerdo, por ejemplo, sobre las causas de la obesidad o sobre cómo deberían ser las acciones. Los facilitadores deben sentirse seguros al manejar estas conversaciones desafiantes y asegurarse de que los participantes se respeten mutuamente, mientras se mantienen en la misma ruta.

(Ayuntamiento de Oldham)

TALLER 2

Se ofrece un breve resumen del orden del día y de las actividades del taller 2 a través de los siguientes recursos:

Recurso R – una plantilla de diapositivas editable para usar en el taller 2.

Recurso S – orientación detallada sobre cómo llevar a cabo cada una de las actividades.

Recurso T – orden del día editable para usarse como un documento para entregar a los participantes.

Recurso U – plantilla de registro de acciones.

Recurso V – actividad en el taller 2.

PROGRAMA / ORDEN DEL DÍA

A continuación, se proporciona el ejemplo de un programa para el taller 2. Los horarios son solo para orientación. El taller debe durar entre 3 y 3.5 horas.

Actividad	Duración
Bienvenida / Introducción	10-15 minutos
Presentación 1: El proceso hasta ahora.	5-10 minutos
Presentación 2: Los resultados, el aprendizaje logrado a la fecha y resumen del taller 1.	20-30 minutos
Actividad grupal 1: Priorizar áreas para intervenir.	5-10 minutos
Presentación 3: Comprensión de los niveles de intervención en un sistema y el Modelo de balanza de acciones.	10-15 minutos
Pausa para un refrigerio	10-20 minutos
Actividad grupal 2: Identificar oportunidades.	90-120 minutos
Actividad grupal 3: Refinar nuestra visión compartida.	15-20 minutos
Clausura	10 minutos

RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA SESIÓN

En tabla 9 se proporciona un resumen del contenido de cada sesión en el taller 2.

Tabla 9: Resumen del contenido de la sesión del taller 2

Actividad	Propósito	Pasos	Resultado esperado
Presentación 1: El proceso hasta ahora.	Resumir el proceso hasta la fecha, explicando la fase actual y proporcionando detalles de los siguientes pasos.		Todos los participantes verán estos talleres como parte fundamental de un viaje. Al enmarcar el proceso como un viaje, se crea un sentido de sustentabilidad y visión de largo plazo.
Presentación 2: Los productos y aprendizajes hasta el día de hoy, así como el resumen general del taller 1.	Delinear los resultados del trabajo hasta la fecha incluyendo información correspondiente a los mapas causales, los activos y las acciones locales.		Los participantes obtienen una comprensión compartida de la complejidad del panorama local, entienden su contribución a la creación de un sistema local más saludable, a través de la acción colectiva y una visión compartida. Además, están conscientes de las acciones actuales y los participantes involucrados.
Actividad grupal 1: Priorizar áreas de intervención.	Priorizar áreas a intervenir en el mapa sistema.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes se familiarizan con los temas del mapa del sistema. 2. Los participantes, individualmente, priorizan 3 temas, en función de la influencia que ellos mismos pueden ejercer, desde su departamento u organización. 3. Miembros del ETC identifican las temáticas más populares. 	Se escogen un número de temas priorizados para los cuales se identifican algunas acciones.

Actividad	Propósito	Pasos	Resultado esperado
Presentación 3: Comprender los niveles del sistema y el modelo de balanza de acciones.	Presentar los diferentes niveles de acción dentro del sistema a través del modelo de balanza de acciones. explicar cómo éstos pueden resultar en diferentes grados de apalancamiento o impacto para los cambios en el sistema.		Esta presentación tiene como objetivo capacitar a los participantes para que puedan usar con confianza el modelo de balanza de acciones, lo cual es crucial en la siguiente parte del taller.
Actividad grupal 2: Identificación de Oportunidades.	Trabajar colectivamente en grupos pequeños para proponer acciones que podrían cambiar el funcionamiento del sistema actual. Esto puede incluir la identificación y mejora de acciones existentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes eligen un tema prioritario en el que ellos creen que pueden influir. 2. Las acciones propuestas se escriben en el mapa del sistema y se añaden al registro de acciones. 3. Se agregan acciones adicionales de apoyo a un registro de acciones, utilizando el modelo de balanza de acciones. 4. Los participantes tienen la oportunidad de considerar cómo fortalecer las acciones existentes. 5. Los participantes tienen la oportunidad de identificar acciones para otros temas. 	Se propone un número de acciones alineadas al sistema, las cuales (si se implementan), procurarán alterar su funcionamiento actual.
Actividad grupal 3: Refinando nuestra visión.	Desarrollar una declaración de visión clara y aspiracional, que se quiere lograr a través de este esfuerzo.	Los proyectos de visión se presentan y se discuten.	Los participantes comienzan a unificarse, dándose cuenta de cómo su trabajo se alinea hacia una ambición compartida.

DESARROLLAR EL BORRADOR DEL PLAN DE ACCIÓN DE SISTEMAS COMPLETOS

El siguiente paso de la fase 4 es desarrollar el borrador del plan de acción de todo el sistema revisando y alineando las acciones existentes y nuevas propuestas durante el taller 2 y asegurando que se alineen con la mejor base de evidencia disponible. Para apoyar a las autoridades locales de Inglaterra, existen publicaciones como *'Promoting healthy weight in children, young people and families: A resource to support local authorities'* (26) (Promoviendo un peso saludable en niños, jóvenes y familias: Un recurso para apoyar autoridades locales). Para la implementación del enfoque en otros países, se sugiere buscar fuentes similares con información relevante.

El borrador del plan de acción se comparte con más partes interesadas para su revisión en la fase 5 en donde puede proporcionar un marco (para el ETC y las otros interesados) para discutir el progreso y las oportunidades para vincular diferentes acciones. También puede ayudar a identificar participantes clave que puedan apoyar el programa, y sus estructuras de gobernanza.

Los recursos necesarios para su construcción son:

- Mapa recopilado del sistema.
- Lista de acciones actuales (capturadas usando la herramienta de mapeo de acciones en la fase 2 y acciones identificadas en el taller 2, fase 4).
- Lista de acciones propuestas de las partes interesadas (capturadas en el taller 2, fase 4).

Hay 2 elementos cruciales a considerar en este paso:

1. La superposición de acciones en el mapa del sistema recopilado.
2. La transferencia del material al borrador del plan de acción requiere preguntarse:

- ¿A qué nivel del sistema se dirige la acción (evento, estructura, meta, creencia)?
- ¿Cuáles son los resultados previstos para la acción a corto, mediano y largo plazo y para quién?
- ¿Cómo impacta la acción en las desigualdades de salud?
- ¿Se alinea la acción con la mejor base de evidencia disponible? *'Promoting healthy weight in children, young people and families: A resource to support local authorities'* (26) (Promoviendo un peso saludable en niños, jóvenes y familias: Un recurso para apoyar autoridades locales), puede ser un buen recurso para apoyarse.
- ¿Es factible realizar la acción?
- ¿Quién asumirá la responsabilidad de llevar a cabo la acción?
- ¿Se alinea la acción con otras acciones actuales o propuestas?
- ¿Cuáles podrían ser las consecuencias no deseadas de la acción, incluida la forma en que pueden afectar las desigualdades?
- ¿Cuál es el plazo de implementación para la acción?
- ¿Cómo y cuándo se monitoreará el progreso?

Perspectivas de las autoridades locales

Varias autoridades locales han comentado que involucrar a las comunidades en acciones locales requiere un compromiso a largo plazo, y que la forma en que las comunidades se involucran y participan se desarrolla con el tiempo. Por ejemplo, una autoridad local ha comenzado una Alianza Local contra la obesidad, cuya membresía amplia y variada incluye miembros y organizaciones de la comunidad. Esta alianza se reúne trimestralmente para compartir el aprendizaje y acordar acciones. Este trabajo se complementa con la capacitación impartida por una agencia de desarrollo comunitario local, que ayuda a las organizaciones comunitarias a transmitir mensajes de alimentación saludable y actividad física como parte de sus actividades habituales. Una tercera línea de trabajo involucra el presupuesto participativo, donde las organizaciones comunitarias pueden aportar pequeñas cantidades de financiamiento que duran un año. Las prioridades (en este caso, envejecimiento activo, aislamiento social y clases de cocina) y la asignación de fondos, son acordadas por un panel de miembros de la comunidad.

(Alcadía de Lewisham)

Recurso W – Orientación sobre cómo desarrollar un proyecto de plan de acción de sistemas completos.

Recursos X e Y – Plantillas de planes de acción de sistemas completos.

DESARROLLANDO LA VISIÓN FINAL COMPARTIDA

El paso final de la fase 4 es que el ETC finalice la visión compartida mediante la revisión de los comentarios recibidos durante el taller 2. La visión compartida se presenta a las partes interesadas en la fase 5.

RECOMENDACIONES PARA EL CONTEXTO

MEXICANO – FASE 4

Como se explicó en las fases anteriores, en agosto del 2020 se realizaron una serie de reuniones para la contextualización de esta guía al escenario mexicano, con el ETC potencial de la administración pública del municipio de Zapopan, Jalisco.

De acuerdo a su categoría, los principales hallazgos se enlistan a continuación, acompañados de una sugerencia operativa para llevar a cabo la adaptación de esta fase:

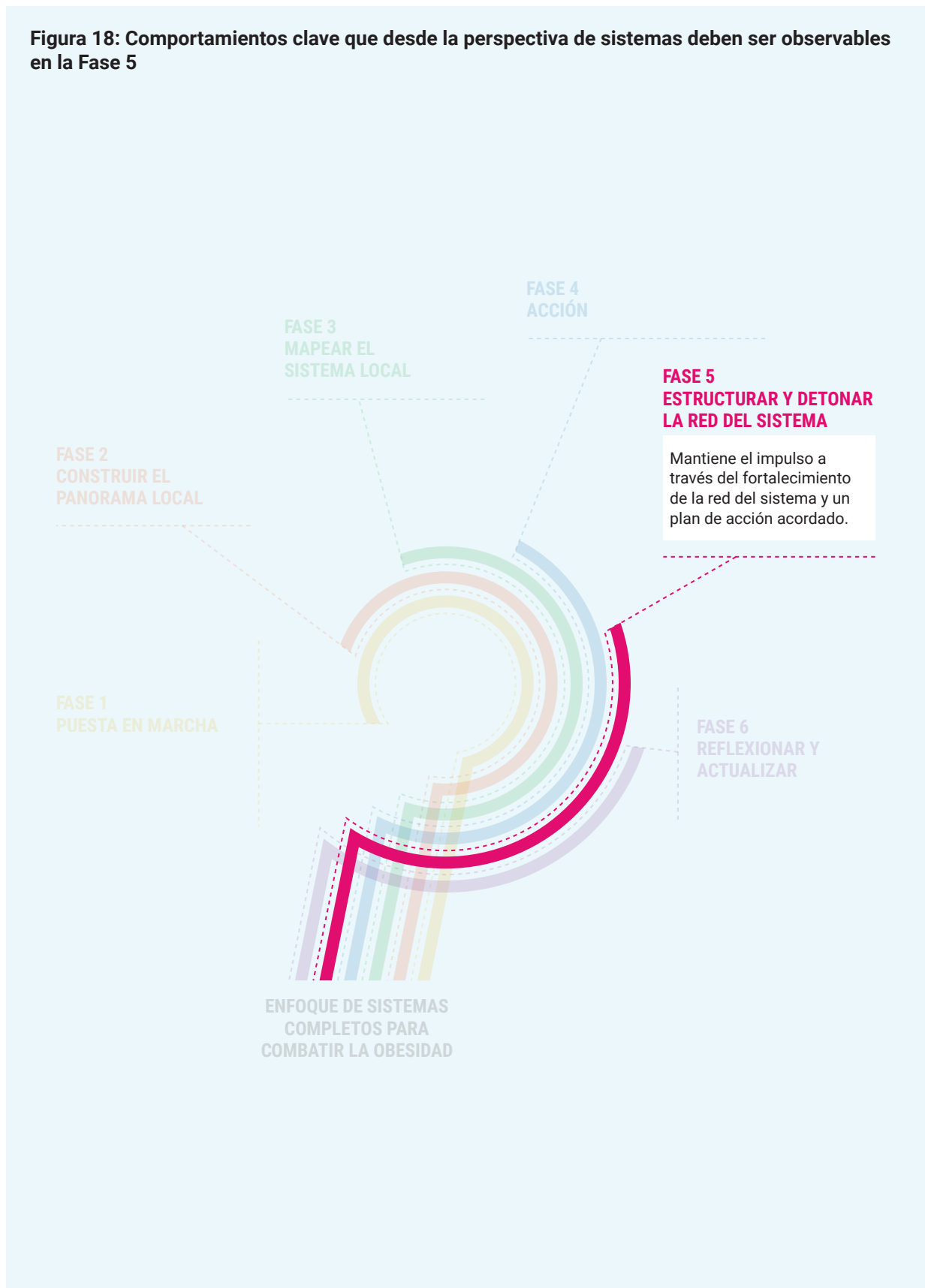
Categoría	Hallazgo	Recomendación operativa para la adaptación
1. Alineación a la misión, visión y valores de la administración pública de Zapopan	Es crucial asegurar la articulación entre los actores, programas y políticas públicas que son cruciales para abordar el problema de la obesidad.	Partir de un trabajo similar para integrar las diferentes áreas del gobierno de Zapopan.
2. Capacitación	Aunque algunos integrantes del ETC potencial están entrenados en metodologías participativas y diagnósticos comunitarios, es importante reforzar las habilidades específicas requeridas para esta fase.	Homologar los conocimientos y habilidades de los miembros del ETC en torno a: <ul style="list-style-type: none">• Manejo de grupos, estrategias de mediación y gestión del conocimiento, de manera que la definición de acciones específicas a partir del mapa del sistema local se perciba justa y equitativa por todas las partes interesadas (énfasis en taller 2).
3. Pertinencia	Esta fase fue considerada por el ETC como muy pertinente para atender de manera apropiada el problema de la obesidad, pues permite seguir visualizando la complejidad de la problemática de la obesidad para promover una mejor coordinación en su abordaje.	Enfatizar el mapeo del sistema local, como valor agregado para generar acciones específicas dirigidas a causas específicas.

A decorative border of red dots surrounds the page, with a higher density of dots in the corners and along the right edge.

FASE 5: ADMINISTRAR LA RED DEL SISTEMA

La Figura 18 resalta la fase 5 en el proceso de implementación del Enfoque de Sistemas Completos para combatir la obesidad. Mientras que en la figura 19 se identifican los comportamientos que, desde una perspectiva de sistemas, se deberían observar en esta fase.

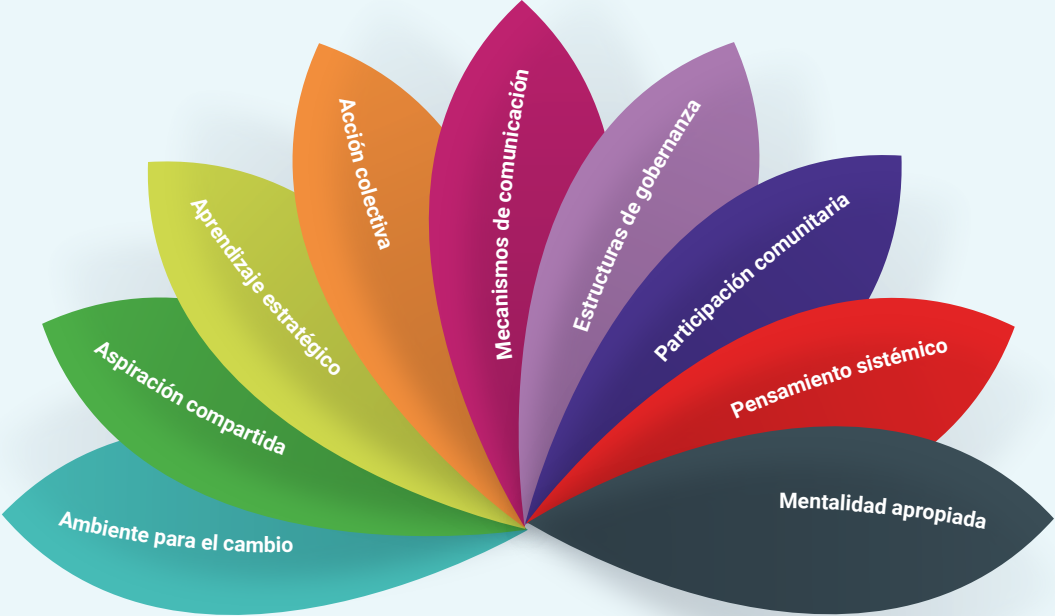
Figura 18: Comportamientos clave que desde la perspectiva de sistemas deben ser observables en la Fase 5



PASOS CLAVE

- 1. Desarrollar la estructura de la red del sistema.
- 2. Empezar la primera reunión de la red del sistema.
- 3. Presentar y validar la visión compartida final.
- 4. Acordar el plan de acción.

Figura 19: Comportamientos clave demostrados en la fase 5



OBJETIVO

La red del sistema es un foro inclusivo, que reúne a las partes interesadas para promover que el sistema funcione para combatir la obesidad en el área local, tal como se introdujo en la fase 1. El objetivo de esta fase

es poner en marcha la red del sistema, desarrollando su estructura y emprendiendo la primera reunión. Los participantes en los talleres 1 y 2 (fases 3 y 4) formarán parte de la red del sistema.

ESTRUCTURA DE LA RED DEL SISTEMA

La red del sistema deberá reunirse regularmente para reflexionar sobre las responsabilidades de los diferentes participantes, revisar y monitorear el avance, adaptar el plan de acción y mantener el impulso (fase 6). El funcionamiento de la red del sistema debe adaptarse a las circunstancias y pre-

ferencias de la autoridad local y de las partes interesadas.

La Tabla 10 proporciona un resumen de cómo algunas de las autoridades locales piloto configuraron sus redes del sistema.

Tabla 10: Ejemplos de redes del sistema

<p>Piloto A Reuniendo a todos los interesados</p> <p>Esta junta creó una red del sistema que incluía a interesados de múltiples sectores y miembros de la comunidad. Invitaron a todas las partes interesadas a asistir a las reuniones “móviles” de la red del sistema. Se trataba de una junta pequeña, por lo que este enfoque puede ser útil cuando hay un número pequeño de partes interesadas participantes (<50).</p>
<p>Piloto B Área geográfica o zona administrativa</p> <p>Este Ayuntamiento trabajó con sus juntas distritales para crear una serie de redes de sistemas (una por distrito). Como resultado, varios distritos ahora tienen una red del sistema.</p> <p>Estas redes del sistema operan a nivel de distrito, reuniéndose regularmente para congregarse a las partes interesadas, aunque también asisten miembros del Ayuntamiento.</p> <p>Este enfoque ayuda a garantizar que el enfoque de sistemas completos se adapte a los diferentes contextos del distrito.</p>
<p>Piloto C Temáticas</p> <p>Este Ayuntamiento creó una sola red del sistema que incluía miembros de la comunidad y partes interesadas de todos los sectores (> 50).</p> <p>Se crearon varios subgrupos dentro de la red del sistema para enfocarse en temas específicos del mapa del sistema. Los líderes de cada subgrupo aseguraron que la red del sistema continuará funcionando como un cuerpo colectivo. Toda la red se reúne anualmente.</p>

Las redes de sistemas que crean subgrupos de partes interesadas para centrarse en temas específicos (ver piloto C en tabla 10) deben retroalimentar el avance a toda la red. La red del sistema puede entonces revisar

los efectos de estas acciones más allá de sus límites operativos inmediatos y considerarlos en el contexto de todo el sistema.

CONSIDERACIONES PARA MANTENER FUNCIONANDO

LA RED DEL SISTEMA

RECURSOS NECESARIOS

Considere los recursos necesarios para establecer y ejecutar la red del sistema en términos de aportes estratégicos, los roles de ETC (incluido el soporte ad-

ministrativo) y gobernanza. Esto debe considerarse al comienzo del proceso para garantizar que se identifiquen y asignen recursos adecuados.

PROPIEDAD COMPARTIDA

La red del sistema ofrece oportunidades para que las diferentes partes interesadas sean copropietarias de la visión compartida y el enfoque en general. La toma

de decisiones compartida ayuda a lograr esto y mantiene en combate la obesidad como una prioridad para las partes interesadas.

PARTICIPACIÓN CONTINUA DE FUNCIONARIOS DE ALTO NIVEL

La participación y visibilidad de funcionarios de alto nivel indican una fuerte declaración de intenciones. Liderar con el ejemplo ayuda a establecer y guiar la cultura de la red del sistema. La participación directa

de funcionarios de alto nivel o integrantes de los Ayuntamientos hace notar a otros líderes del sistema que no se hayan comprometidos, el valor de trabajar más allá de los límites de cada organización.

COMUNICACIÓN CONSTANTE

Esto permitirá que las partes interesadas vean su lugar y valor en el sistema completo de manera constante.

ACCIÓN COLECTIVA

Algunas organizaciones (como las dependencias de la autoridad local y las dependencias locales del Sistema Nacional de Salud) pueden tener responsabilidades financieras obligatorias para ciertas acciones. Acercar a las partes interesadas para conectar sus acciones, alineará y fortalecerá los esfuerzos para maximizar su impacto.

PLANIFICACIÓN DE LA PRIMERA REUNIÓN DE LA RED DEL SISTEMA

PRESENTANDO LA VISIÓN COMPARTIDA

La visión compartida debe presentarse en la primera reunión de la red del sistema y reiterarse en todas las reuniones posteriores. Mantener un énfasis en la visión permite a las partes interesadas mantenerse

enfocadas y avanzar en la misma dirección, a la vez que permite que todos vean cómo encaja su trabajo en el enfoque general.

ACORDAR EL PLAN DE ACCIÓN

La primera reunión de la red del sistema estará dedicada a acordar el plan de acción que fue redactado por el ETC durante la fase 4. El formato de la reunión dependerá de cómo se haya configurado la red del sistema. Sin embargo, en términos generales, el ETC deberá:

- Resumir el proceso hasta el momento, incluidos los temas priorizados del taller 2.
- Esbozar el proceso llevado a cabo para desarrollar el borrador del plan de acción de sistemas completos que podría incluir la presentación del (los) mapa(s) del sistema superpuesto(s) con acciones actuales y nuevas, con una perspectiva a corto, mediano y largo plazo.
- Presentar una descripción general del plan de acción, proporcionando detalles breves sobre cada columna y cualquier información adicional relacionada con cómo se completaron. Por ejemplo,

si se han agrupado acciones similares, cómo se determinó la viabilidad de las acciones o cómo se están abordando las desigualdades en la salud.

- Permitir que las partes interesadas tengan tiempo para revisar y discutir el plan de acción, lo cual se logra mejor dentro de grupos pequeños, divididos en temas. Idealmente, cada grupo debe tener 2 facilitadores: uno para guiar a las partes interesadas a través del contenido del plan de acción y el otro para tomar notas. Las partes interesadas deben considerar si hay vacíos obvios en el plan de acción y cómo es que éstos podrían abordarse.
- Acordar acciones para la entrega a corto, mediano y largo plazo, y definir responsables de las mismas, para que todas las partes interesadas tengan claro sus roles y responsabilidades.
- Presentar cómo el plan de acción hace uso de los recursos locales.

DETERMINAR CUÁLES NUEVAS PARTES INTERESADAS DEBERÍAN PARTICIPAR

Los asistentes a la reunión deberían tener la oportunidad de identificar a otras partes interesadas que deberían participar en la red del sistema. Se debe considerar a las partes interesadas o agencias asociadas que podrían realizar acciones complementarias para maximizar el impacto del plan de acción. Para lo anterior, es útil hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué partes interesadas clave faltan en la red del sistema (tanto dentro como fuera de la autoridad local) y qué vacíos podrían llenar?

- ¿Quién realiza las acciones propuestas por medio de su trabajo actual?
- ¿Se equilibran las acciones en todos los niveles del modelo de balanza de acciones? De no ser así, ¿podrían las nuevas partes interesadas lograr esto?
- ¿Hay algún recurso local relevante sin explotar?
- ¿Quién está en mejores condiciones para comprometerse con las nuevas partes interesadas y cómo lo haría?

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Una forma de involucrar a las comunidades es reclutar miembros de la comunidad local para asumir la responsabilidad de apoyar acciones y compartir sus habilidades y otros componentes de valor. Dichos miembros pueden ayudar a poner sobre la mesa

las historias y verdades de la comunidad, lo cual es esencial para un enfoque local conectado (hay más información disponible en el **recurso A** – Participación de la comunidad y mapeo de los recursos de la comunidad).

Perspectivas de las autoridades locales

La participación ciudadana ha sido adoptada por algunas autoridades locales como una forma de extender el alcance de sus programas con presupuestos limitados. Por ejemplo, una autoridad local está capacitando a un voluntario para ser un Embajador de 'Sugar Smart'. Trabaja en el entorno de estancias infantiles para reducir el consumo de azúcar en guarderías, grupos de juego y centros infantiles.

(Ayuntamiento de Lewisham)


RECOMENDACIONES PARA EL CONTEXTO

MEXICANO – FASE 5

Como se explicó en las fases anteriores, en agosto del 2020 se realizaron una serie de reuniones para la contextualización de esta guía al escenario mexicano, con el ETC potencial de la administración pública del municipio de Zapopan, Jalisco.

De acuerdo a su categoría, los principales hallazgos se enlistan a continuación, acompañados de una sugerencia operativa para llevar a cabo la adaptación de esta fase:

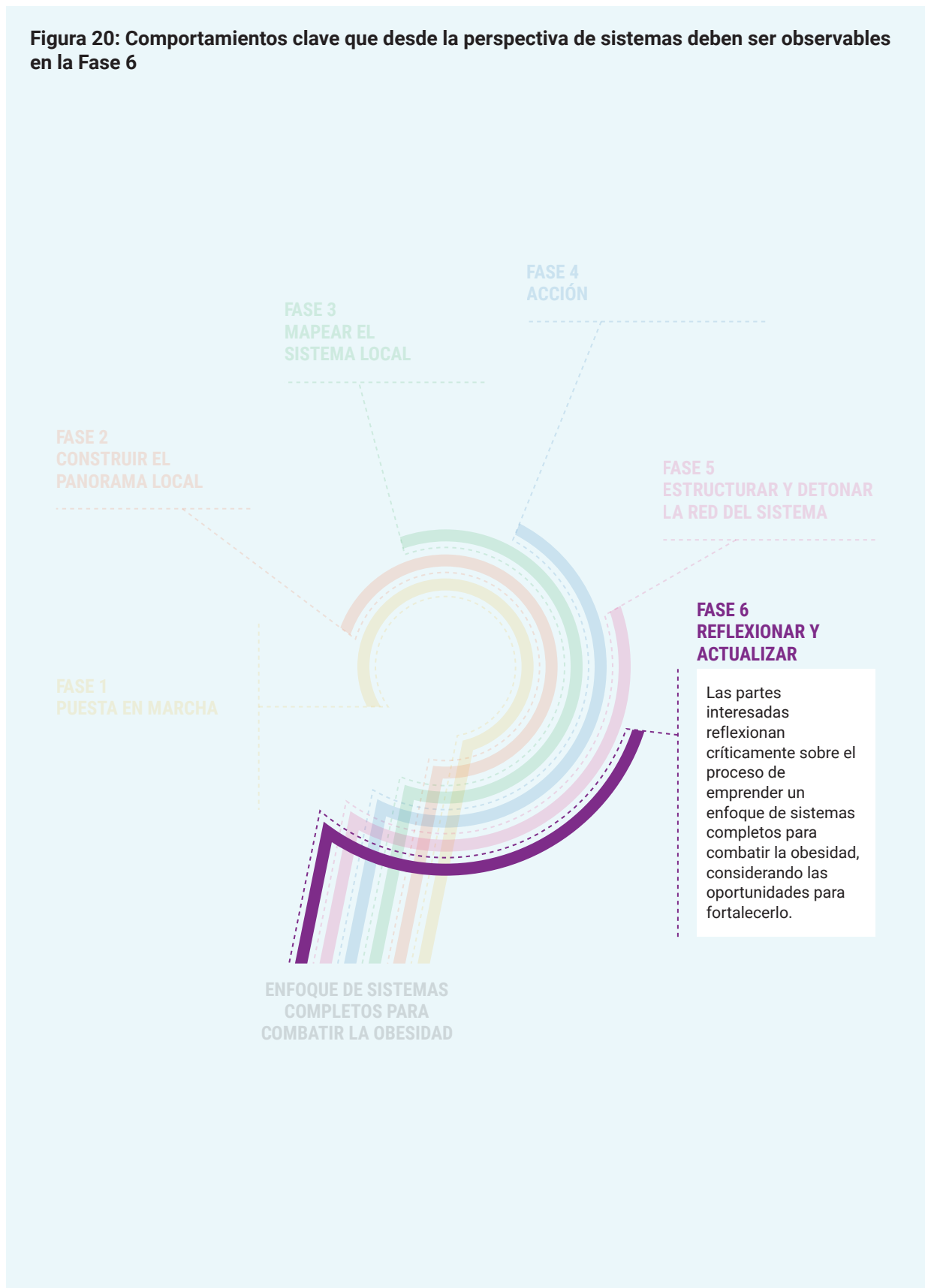
Categoría	Hallazgo	Recomendación operativa para la adaptación
1. Capacitación	La definición participativa del plan de acción se percibe como una tarea importante para asegurar que exista un equilibrio técnico entre las acciones (énfasis en la primera reunión de la red del sistema).	Homologar los conocimientos y habilidades de los miembros del ETC en torno a: <ul style="list-style-type: none">• El conocimiento de las diferentes áreas a las que pertenecen, de tal manera que todos los integrantes cuenten con la preparación requerida para facilitar las discusiones sobre cualquier tema.• Manejo de emociones y resolución de conflictos, con el fin de fortalecer la estructuración y administración de la red del sistema.
2. Pertinencia	Derivado de que ETC ya trabaja con una fuerte base de participación ciudadana y a partir de las comunidades locales, los beneficios adicionales que se perciben de esta fase tienen que ver con visualizar las diferentes dimensiones de una misma intervención, a partir de la alineación de acciones.	Enfatizar la alineación de acciones del plan de acción de sistemas completos, para explorar sus diferentes dimensiones y definir cómo se pueden fortalecer entre sí.
3. Recursos	Aunque el ETC comprende que ejecución local de las acciones es una responsabilidad compartida, se enfatiza que el principal reto es asegurar el flujo de recursos para éstas, sobre todo cuando es difícil visualizar con anticipación el presupuesto requerido, lo que dificulta incluirlo en los periodos ordinarios de planeación financiera.	Enfatizar el involucramiento de los regidores e integrantes del cabildo, para solicitar recursos extraordinarios en caso de ser necesario.

A decorative border of red dots surrounds the page, with a higher density of dots in the corners and along the right edge.

FASE 6: REFLEXIONAR Y ACTUALIZAR

La Figura 20 resalta la fase 6 en el proceso de implementación del Enfoque de Sistemas Completos para combatir la obesidad, mientras que en la figura 21 se identifican los comportamientos que, desde una perspectiva de sistemas, se deberían observar en esta fase.

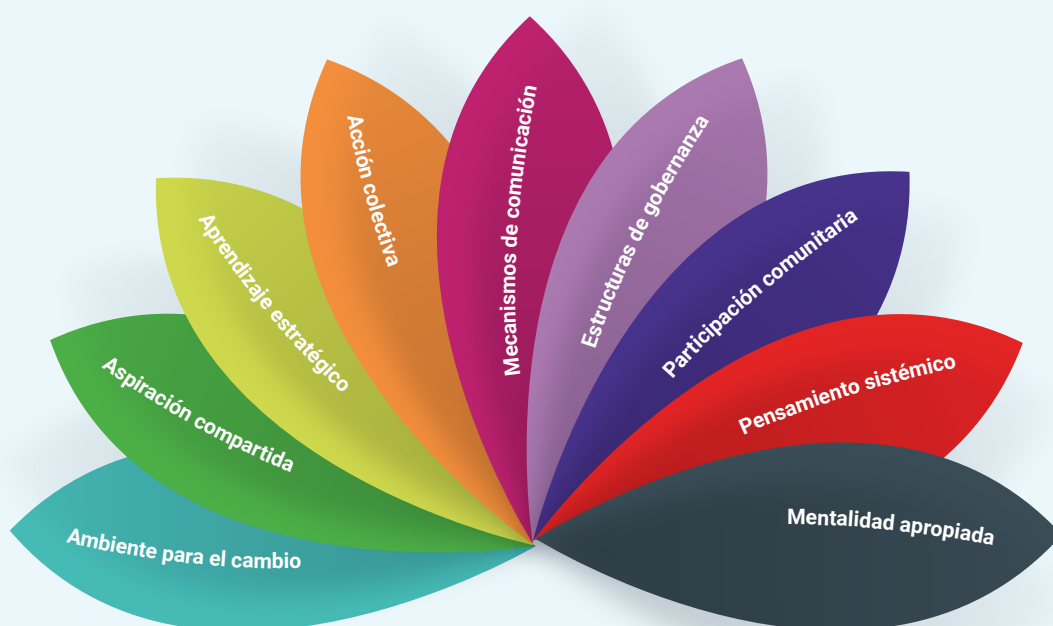
Figura 20: Comportamientos clave que desde la perspectiva de sistemas deben ser observables en la Fase 6



PASOS CLAVE

1. Monitorear y evaluar las acciones.
2. Mantener el impulso a través de reuniones periódicas.
3. Reflexionar e identificar áreas de mejora.
4. Monitorear el progreso del enfoque de sistemas completos y adaptarse a los cambios en cualquier parte del sistema.

Figura 21: Comportamientos clave demostrados en la fase 6



La red del sistema se vuelve operativa durante la fase 6, al reunirse en los momentos acordados para reflexionar colectivamente sobre el abordaje local

del Enfoque de Sistemas Completos para combatir la obesidad, así como para dar seguimiento a las acciones, considerar y acordar los cambios apropiados.

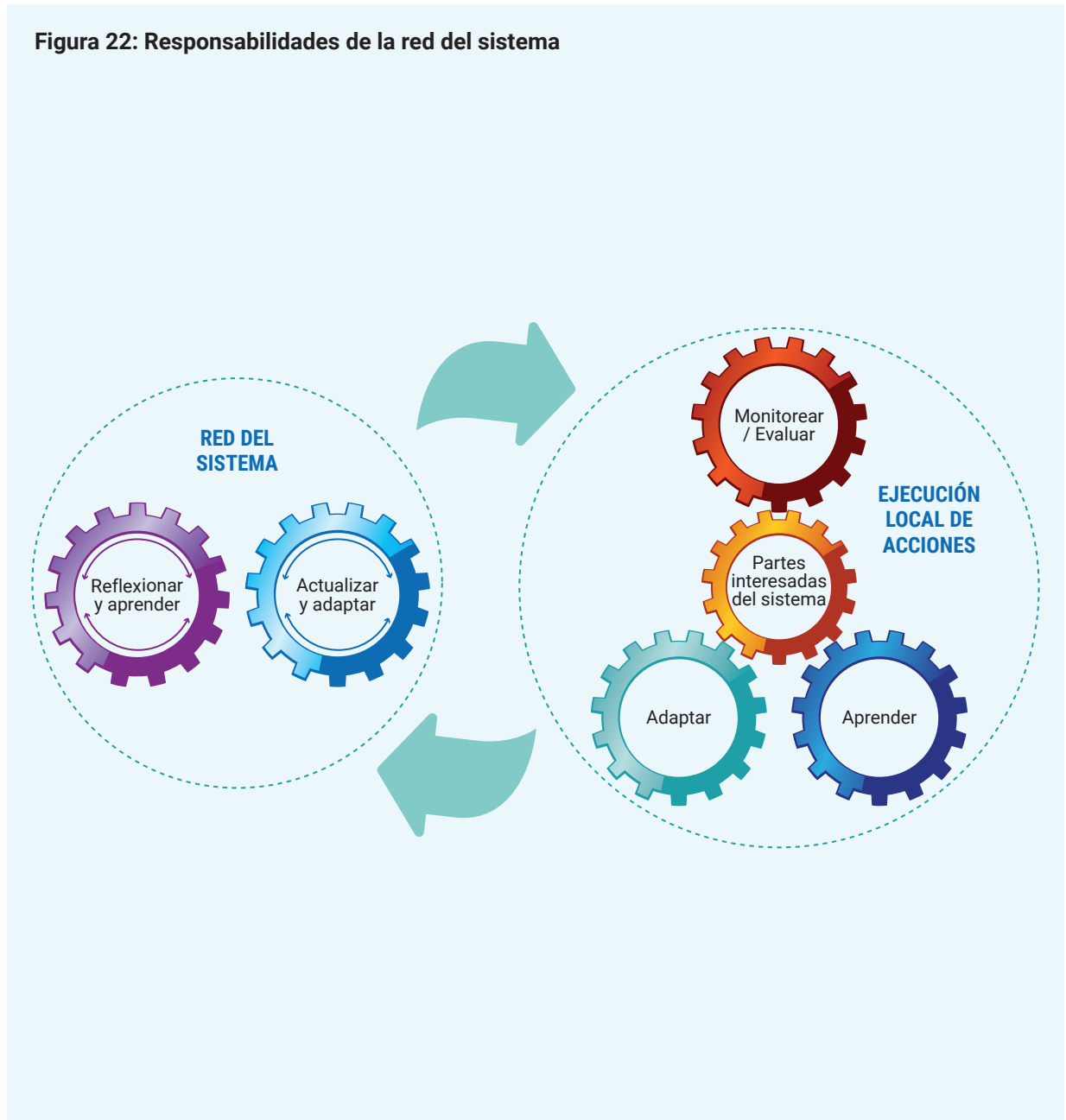
RESPONSABILIDADES DE LA RED DEL SISTEMA

Las partes interesadas involucradas en la red del sistema serán responsables de:

- La ejecución local de las acciones individuales contra la obesidad (dentro de su propia organización o de acuerdo a su función de autoridad local).
- Mantener la propiedad colectiva de las acciones y el enfoque en general (compartiéndola con el resto de las partes interesadas que conforman la red del sistema).

Estas responsabilidades se representan en figura 22 y se explican con más detalle en las siguientes secciones y en la figura 23.

Figura 22: Responsabilidades de la red del sistema



EJECUCIÓN LOCAL DE ACCIONES INDIVIDUALES

Monitorear y evaluar el avance de las acciones individuales es esencial para comprender cómo están avanzando y si es necesario adaptarlas. También es un requisito importante para evaluar el rango colectivo de acciones contra la obesidad dentro de la red del sistema. La herramienta de mapeo de acciones (**Recurso D**) puede ayudar a las partes interesadas

a determinar si se están utilizando los indicadores clave de desempeño apropiados (KPI por sus siglas en inglés). Las partes interesadas deben resumir la información sobre cómo avanzan las acciones individuales y compartirla para su discusión en las reuniones de la red del sistema.

PROPIEDAD COLECTIVA DE LAS ACCIONES Y DEL ENFOQUE

La reflexión periódica sobre cómo avanza el Enfoque de Sistemas Completos para combatir la Obesidad y sus acciones, ayuda a mantener el impulso y garantizar que el enfoque se adapte y evolucione con los cambios en el sistema.

La siguiente sección describe 4 áreas clave en las que la red del sistema debería reflexionar colectivamente y, posteriormente, actualizar las acciones y el enfoque según corresponda. Esto va seguido de una sección sobre consideraciones más amplias para la red del sistema, que abarca estas 4 áreas clave.

ÁREAS CLAVE: REFLEXIONAR Y ACTUALIZAR

La red del sistema debería reflexionar colectivamente en las siguientes áreas al menos cada 12 meses.

1. El sistema local de obesidad.
2. Áreas de apalancamiento.
3. Plan de acción de sistemas completo.
4. Red del sistema.

EL SISTEMA LOCAL DE OBESIDAD

Es probable que el sistema local que causa la obesidad cambie con el tiempo. Esto se debe a cambios dentro y fuera de él, a la retroalimentación entre diferentes acciones y a los cambios a nivel sistema que ocurren en respuesta a las acciones emprendidas.

Por otro lado, el mapa del sistema local que se desarrolló en un primer momento refleja las opiniones de las partes interesadas involucradas en ese punto. Sin embargo, a medida que avance el trabajo de la red del sistema, también cambiará la comprensión local de las causas de la obesidad y las maneras sobre cómo funciona el sistema. Revisar y actualizar el mapa del sistema permitirá a las partes interesadas comprender lo que ha cambiado, garantizar que el mapa siga representando la realidad local y ayudar a involucrar a nuevas partes interesadas.

Las siguientes preguntas ayudarán a la red del sistema a reflexionar sobre los cambios en el funcionamiento del mismo para actualizar el mapa:

- ¿Nuestro mapa del sistema recopilado, refleja la realidad local actual?
- ¿Faltan algunos impulsores de la obesidad o bien, hemos adquirido mejor comprensión sobre ellos?
- ¿Ha cambiado nuestra comprensión de alguna de las relaciones en el mapa del sistema recopilado?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de tener una comprensión integral del sistema local a medida que éste evoluciona con el tiempo?

Una vez que la red del sistema ha identificado qué cambios deben realizarse en el mapa del sistema recopilado, se puede llevar a cabo una versión abre-

viada del proceso descrito en los **recursos K, N** y en general en la fase 3 (Mapear el sistema local) para actualizarlo.

ÁREAS DE APALANCAMIENTO

El mapa del sistema puede ayudar a identificar áreas adicionales de apalancamiento (es decir, áreas a intervenir para generar un impacto significativo en el sistema). También se pueden encontrar nuevas oportunidades para alinear acciones y áreas donde se requieren nuevas acciones y/o partes interesadas. Las siguientes preguntas ayudarán a la red del sistema a reflexionar sobre esto:

- ¿Estamos trabajando como un colectivo, alineándonos y conectándonos, en lugar de trabajar independientemente en acciones aisladas?
- ¿Qué hemos aprendido algo que pueda apoyar la implementación de acciones futuras, el esfuerzo colectivo y la visión compartida?
- ¿Hay diferentes temas o áreas que deberíamos considerar apoyar en respuesta a los cambios en el sistema local, dentro de la red del sistema o en otro lugar?

PLAN DE ACCIÓN DE SISTEMAS COMPLETOS

Es importante comprender cómo progresan las acciones y cómo la acción colectiva ha contribuido a cambiar el sistema de una manera que respalde la visión compartida a largo plazo.

Al evaluar acciones como parte de un enfoque de sistemas completos, los KPI tradicionales y resultados específicos (por ejemplo, obesidad, actividad física o consumo de alimentos) no deben confundirse con el impacto que producen las acciones a nivel sistema. Las autoridades locales también deben considerar cómo afectan las acciones al funcionamiento general del sistema local y cómo se alinean entre sí para apoyar el esfuerzo colectivo. El modelo de marco lógico se puede utilizar para respaldar estas consideraciones (apéndice 4). Actualmente, no hay herramientas específicas disponibles para evaluar acciones de manera conjunta. Sin embargo, existe orientación disponible sobre los beneficios de usar herramientas de sistemas para evaluar acciones individuales y cómo evaluar las intervenciones en un sistema complejo (11, 12).

Las siguientes preguntas ayudarán a las partes interesadas a reflexionar sobre cómo progresa un plan de acción diseñado bajo un enfoque de sistemas completos:

- ¿El plan incluye una combinación de acciones a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Se han establecido objetivos realistas que se puedan lograr a corto y mediano plazo?
- ¿Cómo funcionan las acciones en conjunción? ¿de qué manera se impactan entre sí y contribuyen a cambiar el funcionamiento del sistema?
- ¿Quién ha sido afectado adicionalmente por esta acción? ¿Ha habido alguna consecuencia no deseada positiva o negativa?
- ¿Existe un equilibrio de acciones en el modelo de balanza de acciones?
- ¿Cómo se están evaluando las acciones? ¿Se está haciendo esto desde una perspectiva de sistemas además de mirar los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) individuales y resultados específicos?
- ¿Qué cambios hay en el plan de acción, como consecuencia de este proceso reflexivo?
- ¿Es necesario desarrollar o incluir acciones que se relacionen con los nuevos temas identificados en el mapa del sistema? ¿Quién será responsable de ejecutarlas?

Después de reflexionar sobre el avance de las acciones, el ETC debe trabajar con la red del sistema y los líderes de alto nivel para adaptar todo el plan de acción del sistema. Es importante dejar tiempo para que las acciones den como resultado cambios en el sistema y considerar cómo las acciones están traba-

jando colectivamente hacia la aspiración compartida a largo plazo. También es vital que los líderes de alto nivel se actualicen periódicamente para garantizar un compromiso continuo, motivar a las partes interesadas y mantener el impulso.

LA RED DEL SISTEMA

La red del sistema es esencial para la entrega continua de todo el enfoque. Las siguientes preguntas ayudarán a proporcionar una indicación de cuán integrado está el enfoque e identificarán oportunidades para mejorar las formas de trabajo:

- ¿La red del sistema se reúne regularmente?
- ¿Se están poniendo en práctica los comportamientos que deberían ser observables desde una perspectiva de sistemas? ¿Cómo se están evaluando?
- ¿Cómo se comunica la red del sistema con todos los interesados?
- ¿Cómo funciona la estructura de gobernanza?
- ¿Las partes interesadas en la red del sistema, tienen una visión compartida?
- ¿Ha evolucionado la red del sistema? (se puede revisar el **recurso F**, análisis de redes, para identificar cómo la red del sistema se ha adaptado con el tiempo)

- ¿Cómo se capturan y utilizan los comentarios de la red del sistema para mejorar su función?
- ¿Se está moviendo todo el enfoque de sistemas en la dirección correcta (en relación con la visión compartida)?
- ¿El enfoque está ayudando a reducir las desigualdades locales de la salud, o las está empeorando?
- ¿Las partes interesadas en la red del sistema, funcionan de manera diferente desde que se inició el enfoque?
- ¿Han cambiado las metas y creencias del sistema en relación con el modelo de balanza de acciones?

Se podría utilizar una encuesta para obtener comentarios de la red del sistema.

Recurso Z – Plantilla de encuesta de retroalimentación, para enviar a las partes interesadas.

Se puede discutir la información obtenida en la encuesta durante una reunión de la red del sistema para mejorar la forma de trabajo.

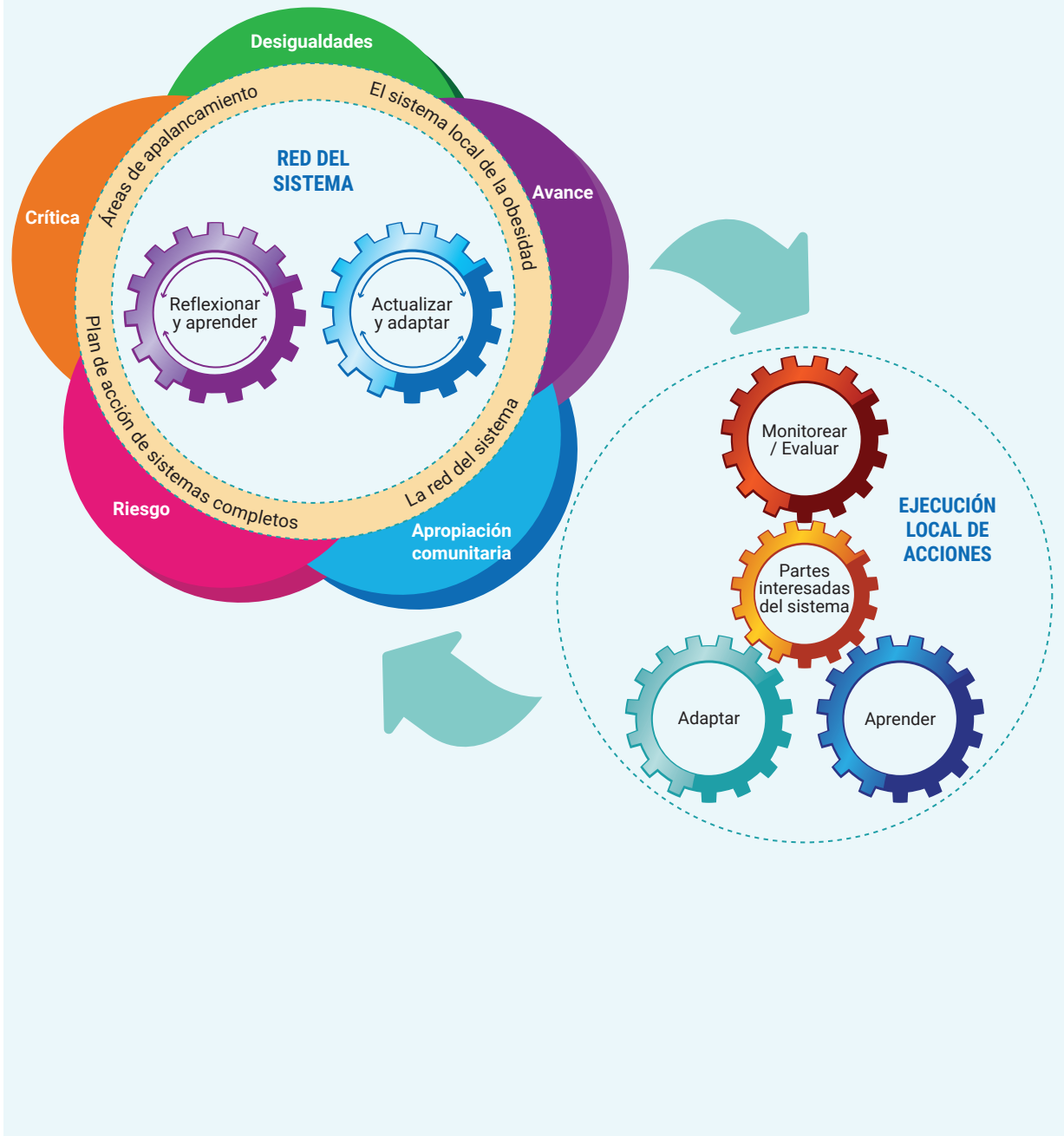
CONSIDERACIONES SUPLEMENTARIAS

La red del sistema también debe reflexionar sobre varias aspectos adicionales que relacionan las 4 áreas clave discutidas anteriormente. Éstas también se representan en figura 23.

- **Avance** – ¿Qué avance se ha logrado en el enfoque y en las acciones?
- **Riesgo** – ¿Qué riesgos están asociados con la implementación de este enfoque? ¿Cómo se mitigarán estos riesgos?

- **Desigualdades** – ¿Cuál es el probable impacto de las acciones sobre las desigualdades de salud? ¿Se están realizando y monitoreando evaluaciones de impacto en las desigualdades?
- **Crítica** – ¿Qué se podría hacer mejor? ¿Cómo podría hacerse?
- **Apropiación comunitaria** – ¿Hay representación, compromiso, confianza de la comunidad y copropiedad en todo el enfoque? (más detalles a continuación).

Figura 23: Responsabilidades de la red del sistema, incluidas las áreas clave para reflexionar y actualizar, y otras consideraciones

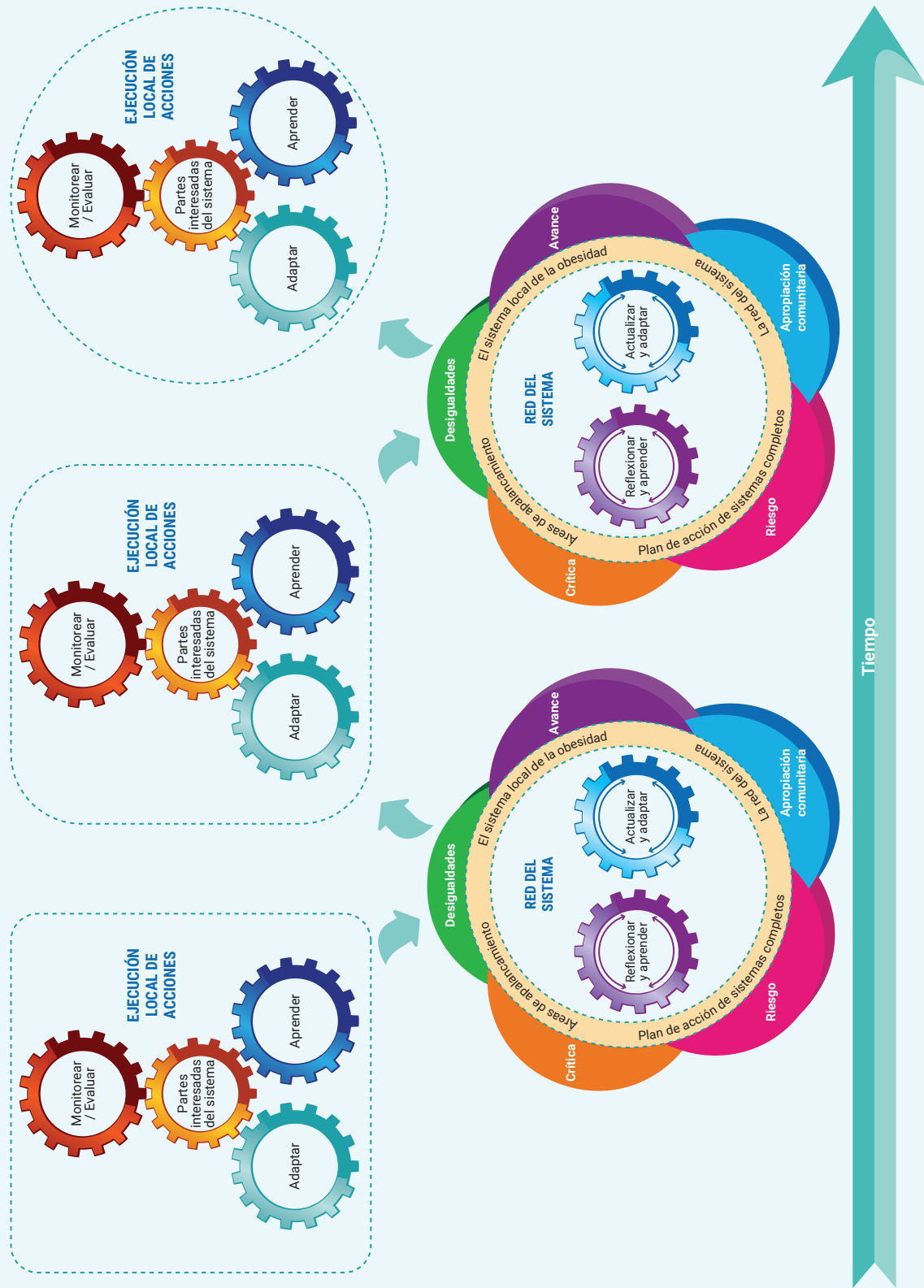


APROPIACIÓN COMUNITARIA

Es importante tener en cuenta que la manera como una comunidad ve el éxito puede ser diferente de otras partes interesadas. Involucrar a representantes de la comunidad en el monitoreo, evaluación y adaptación de los planes de acción, desde el principio, puede contribuir a una comprensión más amplia entre las partes interesadas y a un enfoque de sistemas 'exitoso'. Una opción sería asegurar que, cuando sea posible, los resultados y los métodos de medición se desarrollen con el aporte de los representantes de la comunidad. Permitir que los miembros de la comunidad comprendan el efecto del trabajo en el que están involucrados y cómo beneficia a su comunidad es clave para construir y mantener la confianza; también ayudará al ETC a hacer las preguntas de evaluación correctas. Si se puede demostrar el avance frente a factores que son importantes para la comunidad, esto debería ayudar a motivar y alentar una mayor participación.

La Figura 24 representa la relación entre la ejecución local de acciones individuales por parte de los interesados y la evolución del enfoque a través del trabajo colectivo de la red del sistema. Se pretende demostrar cómo interactúan estos 2 aspectos y cómo se desarrolla y cambia la ejecución local de acciones a través de la interacción con la red del sistema.

Figura 24: Ilustración de un enfoque de sistemas completos en la práctica



RECOMENDACIONES PARA EL CONTEXTO

MEXICANO – FASE 6

Como se explicó en las fases anteriores, en agosto del 2020 se realizaron una serie de reuniones para la contextualización de esta guía al escenario mexicano, con el Equipo de Trabajo Central (ETC) potencial de la administración pública del municipio de Zapopan, Jalisco.

De acuerdo a su categoría, los principales hallazgos se enlistan a continuación, acompañados de una sugerencia operativa para llevar a cabo la adaptación de esta fase:

Categoría	Hallazgo	Recomendación operativa para la adaptación
1. Capacitación	Aunque el ETC se siente capacitado en la metodología de marco lógico, desde una perspectiva tradicional, no se ha hecho el énfasis suficiente en metodologías que puedan evaluar la alineación de las acciones dentro de un plan de acción de sistemas completos.	Homologar los conocimientos y habilidades de los miembros del ETC en torno a: <ul style="list-style-type: none">• La evaluación de impacto de políticas públicas desde una perspectiva sistémica, a través de criterios multi e interdisciplinarios para la definición y seguimiento de indicadores de impacto en el sistema, y no sólo de resultados para las acciones específicas.• Manejo de grupos y facilitación efectiva desde esta perspectiva más sistémica.• Capacidades técnicas de los integrantes del ETC, para poder dar el debido seguimiento a las acciones.
2. Pertinencia	Esta fase se considera muy pertinente, pues además de brindar la oportunidad de cambiar comportamientos de manera integral, se reconoce que la reflexión requerida tiene que estar guiada por los principios del pensamiento sistémico, lo cual no es muy común en el enfoque tradicional de evaluación de políticas públicas.	Enfatizar la comprensión sistémica de todos los actores para fortalecer las acciones entre sí, realizando que es posible y sobre todo necesario alinear acciones que en un principio no tendrían relación (énfasis en las reuniones de la red del sistema).

RESUMEN

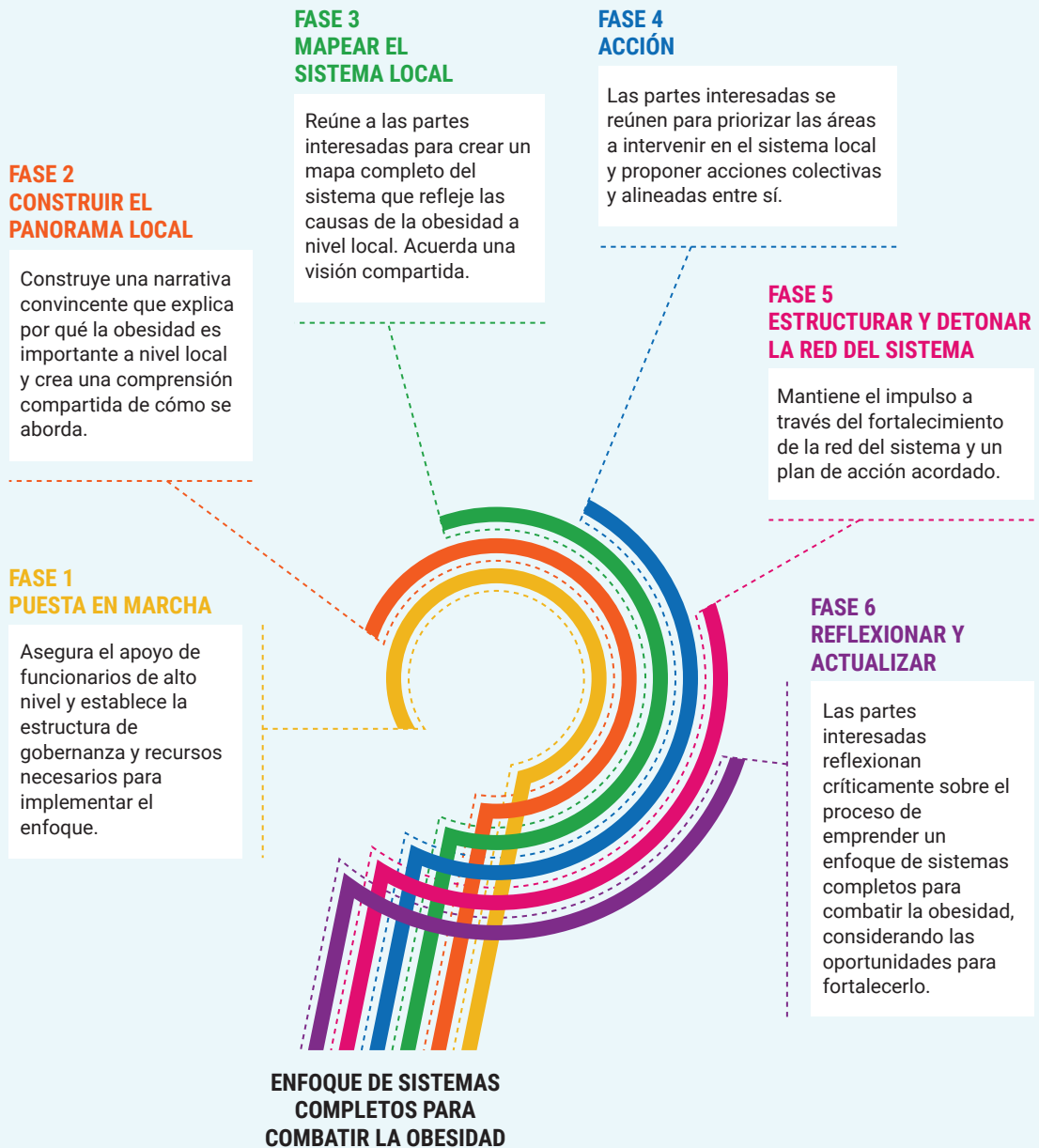
El enfoque de sistemas completos para combatir la obesidad es una forma de trabajo sostenible y a largo plazo que continuará desarrollándose y evolucionando con el tiempo (consulte la figura 25 para obtener una descripción general del proceso). Esta guía tiene como objetivo ayudarlo a comenzar su viaje por los sistemas completos y apoyar a aquellos que ya están avanzando.

Un enfoque de sistemas completos no es un proceso lineal, y es posible que desee volver a mirar las fases de esta guía, para comprender los cambios en el panorama local (fase 2), redibujar el sistema local que impulsa la obesidad (fase 3), y garantizar que las acciones se realicen de manera alineada, eficiente, coordinada y dinámica (fases 4-6). Aprovechar al máximo la red del sistema para reflexionar y compartir el aprendizaje demostrará qué aspectos de su enfoque y plan de acción debería actualizar y adaptar.

El enfoque descrito en esta guía tomará tiempo en implementarse, y los plazos esperados para lograr los resultados de las acciones colectivas y las diferentes formas de trabajo deben ser realistas, considerando esto durante todo el ciclo de reflexión. Es vital aprovechar un esfuerzo colectivo a largo plazo para crear un enfoque de sistemas completos.

Está claro que ninguna organización tiene todas las respuestas ni toda la responsabilidad de combatir la obesidad y promover un peso saludable. Es un asunto de todos. Un enfoque de sistemas completos faculta al liderazgo local a través de las partes interesadas y las comunidades, y les ayuda a lograr la apropiación local para hacer la diferencia en cómo se aborda la obesidad y sus causas.

Figura 25: Enfoque de sistemas completos para combatir a la obesidad



REFERENCIAS

1. Butland B, Jebb S, Kopelman P, McPherson K, Thomas S, Mardell J, et al. Abordando las Obesidades: Future Choices – Project Report. 2nd ed London: Government Office for Science 2007 [Available from: <https://www.gov.uk/government/publications/reducing-obesity-future-choices>]
2. HM Government. Childhood obesity, A plan for action, Chapter 2. 2018.
3. Rutter H, Savona N, Glonti K, Bibby J, Cummins S, Finegood DT, et al. The need for a complex systems model of evidence for public health. *Lancet*. 2017;390:2602-4.
4. Sheldon T. Whole city working against childhood obesity. *BMJ*. 2018;361:k2534.
5. Allender S, Millar L, Hovmand P, Bell C, Moodie M, Carter R, et al. Whole of systems trial of prevention strategies for childhood obesity: WHO STOPS childhood obesity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2016;31(11):E1143.
6. El-Sayed AM, Galea S, editors. System science and population health. New York: Oxford University Press; 2017.
7. De Savigny D BK, Adam T, editor. Applied systems thinking for health systems research: A methodological handbook. London: Open University Press; 2017.
8. Lankelly Chase. Systems change: A guide to what it is and how to do it. 2015.
9. The Australian Prevention Partnership Centre. Systems thinking. 2018.
10. Centers for Disease Control and Prevention. Thinking in Systems Overview 2019 [Available from: <https://www.cdc.gov/policy/polaris/tis/index.html>].
11. Egan M, McGill E, Penney T, Anderson de Cuevas R, Er V, Orton L, et al. Guidance on Systems Approaches to Local Public Health Evaluation: Part 1: Introducing systems thinking. London: National Institute for Health Research: School for Public Health Research; 2019.

12. Egan M, McGill E, Penney T, Anderson de Cuevas R, Er V, Orton L, et al. Guidance on Systems Approaches to Local Public Health Evaluation: Part 2: What to consider when planning a systems evaluation. London: National Institute for Health Research: School for Public Health Research; 2019.
13. Local Government Association. Health in all policies: a manual for local government. 2016.
14. Public Health England. Cost of extra formal hours of help for severely obese compared to healthy weight people. Unpublished analysis of Health Survey for England combined data 2011 and 2012. Obesity Knowledge and Intelligence. 2014.
15. Department for Work and Pensions. Drug and alcohol addiction, and obesity: effects on employment outcomes. 2016 [Available from: <https://www.gov.uk/government/publications/drug-and-alcohol-addiction-and-obesity-effects-on-employment-outcomes>].
16. Anderson V, Johnson L. Systems thinking basics: From concepts to causal loops. Acton: Leverage Networks, Inc; 1997.
17. Glouberman S, Zimmerman B. Complicated and complex systems: What would successful reform of medicare look like. Ottawa: Discussion paper No 8. Commission on the Future of Health Care in Canada 2002.
18. Kania J, Kramer M. Collective Impact. Stanford Social Innovation Review. 2011.
19. Finegood DT. The complex systems science of obesity. In: Cawley J, editor. The Oxford handbook of the social science of obesity. New York: Oxford University Press; 2011.
20. Ministry of Housing Communities & Local Government. Health and wellbeing. 2017.
21. Public Health England. Sugar reduction and wider reformulation 2019 [Available from: <https://www.gov.uk/government/collections/sugar-reduction>].
22. Best A HB. Systems Thinking, Knowledge and Action: Towards Better Models and Methods. Evidence and Policy A Journal of Research Debate and Practice. 2010;6(2):145-59.
23. Leadership Centre for local government. Total Place: a practitioner's guide to doing things differently. 2010.
24. Bagnall A-M, Radley D, Jones R, Gately P, Nobles J, Van Dijk M, et al. Whole systems approaches to obesity and other complex public health challenges: a systematic review. BMC Public Health. 2019;19(1):8.
25. Garside R, Pearson M, Hunt H, Moxham T, Anderson R. Identifying the key elements and interactions of a whole system approach to obesity prevention. Exeter: Peninsula Technology Assessment Group (PenTAG); 2010.
26. Public Health England. *Promoting healthy weight in children, young people and families: A resource to support local authorities*. 2018.
27. Barrett FJ, Fry RE. Appreciative inquiry: A positive approach to building cooperative capacity: Taos Institute Publications; 2005.
28. Cooperrider DL, Srivastva S. Appreciative inquiry in organizational life. In: Woodman R, Pasmore W, editors. Research in organizational change development. Stamford, CT: JAI Press; 1987.

29. Durlak J A, DuPre EP Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology*. 2008; 41(3-4), 327-350.
30. Public Health England. NCMP and Child Obesity Profile. 2019. [Available from: <https://fingertips.phe.org.uk/profile/national-child-measurement-programme>].
31. Public Health England. A guide to community-centred approaches for health and wellbeing. 2015.
32. National Institute for Health and Care Excellence. Community engagement: improving health and wellbeing. 2017.
33. Rippon SaS, J. Promoting Asset Based Approaches for Health and Wellbeing: Exploring a Theory of Change and Challenges in Evaluation. 2017.
34. Dahlgren G, Whitehead M. Policies and strategies to promote social equity in health. Stockholm, Sweden: Institute for future studies; 1991.
35. Conger JA. Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on developing streams of research. *Leadership Quarterly*. 1999;10:145-80.
36. Brundrett M. Vision, strategy and planning in education. National College for School Leadership; 2006.
37. De Pinho H. Generation of systems maps: mapping complex systems of population health. In: El-Sayed AM, Galea S, editors. *Systems science and population health*. New York: Oxford University Press; 2017.
38. Mella P. *Systems thinking: Intelligence in action*. London: Springer; 2012.
39. Hovmand P. *Community based system dynamics*. New York: Springer; 2013.
40. Malhi L KO, Merth T, Acheson M, Palmer A, Finegood DT. Places to intervene to make complex food systems more healthy, green, fair, and affordable. *Journal of Hunger and Environmental Nutrition*. 2009(3-4):466-76.
41. Meadows DH WD. *Thinking in systems: A primer*. Vermont: Chelsea Green Publishing; 2008.
42. Meadows DH. *Leverage Points: Places to intervene in a system*. Hartland, Vt: The Sustainability Institute; 1999.
43. Johnston LM MC, Finegood DT. Systems science and obesity policy: a novel framework for analyzing and rethinking population-level planning. *American journal of public health*. 2014;104(7):1270-8.
44. Indig D, Grunseit A, Greig A, Lilley H, Bauman A. Development of a tool for the evaluation of obesity prevention partnerships. *Health Promotion Journal of Australia*. 2019;30(1):18-27.
45. Public Health England. Introduction to logic models. 2018 [Available from: <https://www.gov.uk/government/publications/evaluation-in-health-and-well-being-overview/introduction-to-logic-models>].
46. Wilson J. *Changing agriculture: An introduction to Systems thinking*. second ed. QLD, Australia: Print on Demand Centre, University of Queensland Bookshop; 2004.
47. Marmot M. *Fair society, healthy lives: strategic review of health inequalities in England post 2010*. London; 2010.

A decorative border composed of a grid of red dots of varying sizes, arranged in a pattern that tapers towards the corners, framing the central text.

ANEXOS

APÉNDICE 1: AGRADECIMIENTOS

La guía y los recursos se desarrollaron en colaboración con la Universidad de Leeds Beckett, la Asociación de Directores de Salud Pública, la Asociación de Gobierno Local, trabajando en colaboración con las autoridades locales de toda Inglaterra. Nuestro agradecimiento a todas las personas y organizaciones que libremente dieron su tiempo y experiencia para apoyar el desarrollo de esta guía. Un agradeci-

miento especial al grupo asesor del programa, las autoridades locales piloto (Durham, Gloucestershire, Lewisham y North Kesteven), las autoridades locales de prueba (Bradford, Dudley, Halton, Hertfordshire, Oldham, Solihull y Suffolk), las otras 40 autoridades locales que revisaron el guía y recursos y expertos externos que revisaron por pares la guía y los recursos.

Miembros del grupo asesor

Nombre	Organización
Jim McManus	Asociación de director de Salud Pública (Ayuntamiento de Hertfordshire)
Jamie Blackshaw	Dieta Obesidad y Actividad Física, Public Health England
Paul Ogden	Asociación de Gobiernos Locales
Harry Rutter	Universidad de Bath
Alison Tedstone	Dieta Obesidad y Actividad Física, Public Health England
Paul Gately	Universidad de Leeds Beckett
Jane Moore	Grupos Clínicos de Staffordshire and Stoke-on-Trent
Ruth Alleyne	Deportes de Inglaterra
Gagandeep Bedi	Public Health England.
Hayley Keegan	Departamento de Salud y Servicio Social
Loretta Sollars	Familia, niños y jóvenes, Public Health England
Ann Crawford	Public Health England, East Midlands
Kevin Elliston	Public Health England, South West

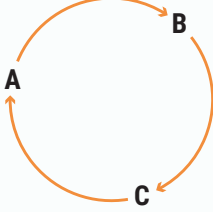
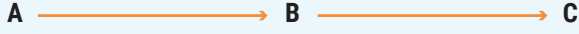
Nombre	Organización
Carl Petrokofsky	Lugares Saludables, Public Health England
Andre Pinto	Lugares Saludables, Public Health England
Michael Brannan	Dieta Obesidad y Actividad Física, Public Health England
Shireen Mathrani	Análisis de Salud Pública, Public Health England
Monica Desai	Instituto Nacional para la Excelencia en Servicios de Salud (NICE – National Institute for Health and Care Excellence)
Pinki Sahota	Universidad Leeds Beckett
Joanna Saunders	Universidad Leeds Beckett
Andrew Marran	Universidad Leeds Beckett
Margie van Dijk	Dieta Obesidad y Actividad Física, Public Health England
Ellen Lithgow	Dieta Obesidad y Actividad Física, Public Health England

Evaluadores pares

Nombre	Organización
Steven Allender	Universidad Deakin, Australia
Nick Cavill	Cavill Associates Ltd, Inglaterra
Steven Cummins	Escuela de Higiene y Medicina Tropical Londres, Inglaterra
Jaap Seidell	Universidad Vrije Amsterdam, Países Bajos
Jason Lowther	Universidad de Birmingham, Inglaterra
Boyd Swinburn	La Universidad de Auckland, Nueva Zelanda

APÉNDICE 2: GLOSARIO

Herramienta de Mapeo de acciones	Una herramienta para recopilar acciones que puedan abordar la obesidad en todo el sistema, basado en el modelo de determinantes sociales de salud.
Modelo de balanza de acciones	Una herramienta simple que representa un sistema complejo, delineando 4 niveles del sistema (eventos, estructura, metas del sistema y creencias), como medios de conceptualizar dónde intervenir.
Alineación	Juntar esfuerzos para asegurarse de que funcionen colectivamente y apoyándose uno de otro.
Enfoques centrados en la comunidad	“Los enfoques centrados en la comunidad buscan movilizar los activos dentro de las comunidades, promover la equidad e incrementar el control de las personas sobre su salud y sus vidas” (31) (p.3).
Activos locales	Cualquier aspecto positivo de la comunidad que pueda ser aprovechado para apoyar la salud y el bienestar, incluyendo habilidades, conocimiento, redes sociales, recursos físicos, ambientales y económicos, así como instalaciones.
Sistemas complicados	Sistemas simples compuestos de muchas partes que interactúan de manera predecible.
Sistema complejo	Un sistema compuesto por muchas partes que interactúan de manera desordenada e impredecible.
Equipo de Trabajo Central (ETC)	Un pequeño número de individuos que coordinarán el enfoque se sistemas completos, llevando a cabo el trabajo diario y el apoyo administrativo.
Enfoque Dinámico	Un enfoque que cambia con el tiempo en respuesta a una mejor comprensión y cambios que ocurran dentro del sistema.

<p>Retroalimentación</p>	<p>Un concepto de causalidad donde el resultado de un evento o acción se 'retroalimenta' a sí mismo a través de una cadena circular de causa y efecto (A causa B, B causa C, C causa A).</p> 
<p>Causa y efecto lineal</p>	<p>Un concepto de causalidad donde la causalidad es unidireccional (A causa B, B causa C, pero C no influye en A).</p> 
<p>Apalancamiento</p>	<p>La magnitud del esfuerzo (cambio) requerido relativo a la magnitud del cambio en el comportamiento del sistema. Los puntos o áreas de bajo apalancamiento implican una cantidad de esfuerzo que produce un pequeño cambio en el comportamiento del sistema, mientras que los de alto apalancamiento implican una pequeña cantidad de esfuerzo y producen un gran cambio en el comportamiento del sistema (42).</p>
<p>Marco lógico</p>	<p>Un gráfico que representa la teoría de cómo una intervención produce sus resultados. Representa de manera simplificada una hipótesis o 'teoría de cambio' sobre cómo funciona una intervención (45). El marco lógico del enfoque de sistemas completos para combatir a la obesidad describe las entradas y salidas clave, así como los resultados a corto, mediano y largo plazo que las autoridades locales pueden esperar ver si se implementa (apéndice 3).</p>
<p>Herramienta para el análisis de redes</p>	<p>Una herramienta para determinar las dependencias, organizaciones e individuos involucrados en abordar la obesidad en toda la región.</p>
<p>Visión compartida.</p>	<p>Una declaración clara y aspiracional de lo que el enfoque de sistemas completo está tratando de lograr.</p>
<p>Sistema simple</p>	<p>Los sistemas simples tienen una causa y efecto reconocible entre sus partes y la función que desempeñan. Son predecibles.</p>

Sistema	Un sistema es una colección de elementos interdependientes y partes interconectadas. Si algo le pasa a una parte del sistema, otras partes del sistema resultarán afectadas.
Mapeo del sistema (de obesidad)	Un proceso para identificar y representar visualmente cómo las causas locales de la obesidad están vinculadas.
Red del sistema	Un amplio conjunto de partes interesadas del entorno local, tanto dentro como fuera de la autoridad local, responsable de la implementación sostenida, adaptación y refinamiento del enfoque de sistemas completos y los planes de acción.
Pensamiento sistémico	Una forma de ver, aprender y comprender situaciones complejas (46).
Comportamientos clave desde la perspectiva de sistemas	Comportamientos que sustentan el funcionamiento de enfoques de sistemas completos a nivel local.
Consecuencias no deseadas	Resultados no planificados que ocurren al cambiar del sistema. Estas pueden tener impactos negativos y positivos.
Determinantes sociales de la Salud	Las condiciones en las que nacemos, crecemos, vivimos, trabajamos y envejecemos, que influyen en la salud (47).
Modelo de determinantes sociales de la Salud	Un modelo socio-ecológico que ilustra 5 factores que influyen en la salud: factores biológicos, factores de estilo de vida individual, factores sociales y comunitarios, condiciones de vida y trabajo, así como condiciones más amplias (34).
Enfoque de sistemas completos	Un enfoque local de sistemas completos responde a la complejidad a través de una forma de trabajo continua, dinámica y flexible. Permite que las partes interesadas locales, incluidas las comunidades, se unan, compartan una comprensión de la realidad del desafío, consideren cómo está funcionando el sistema local y donde están las mejores oportunidades para el cambio. Las partes interesadas acuerdan las acciones y deciden, a manera de red, cómo trabajarán juntos de manera integrada para lograr cambios de sistemas sostenibles a largo plazo.

APÉNDICE 3: REFERENCIAS GENERALES Y LECTURAS ADICIONALES

Además de las referencias incluidas en la guía, a continuación, se presentan referencias a la literatura que informan acerca del desarrollo de todo el enfoque de sistemas de manera más amplia, y lecturas adicionales sobre teoría de sistemas, técnicas y práctica local e internacional.

Definiendo el enfoque de sistemas completos y los comportamientos asociados con la aplicación práctica de la ciencia de sistemas y el pensamiento sistémico

Cabaj M, Weaver L. Collective impact 3.0: An evolving framework for community change. Disponible en: www.tamarackcommunity.ca/library/collective-impact-3.0-an-evolving-framework-for-community-change.

Huang T T-K, Ferris E. Connecting the dots: Translating systems thinking into innovative solutions for childhood obesity. In Goran MI (Ed), Childhood obesity. Causes, consequences, and intervention approaches. Boca Raton, FL: CRC Press, Taylor & Francis Group; 2017.

Kim DH. Introduction to systems thinking. Westford: Pegasus Communications, Inc; 1999.

Lee BY, Bartsch SM, Mui Y, Haidari LA, Spiker ML, Gittelsohn J. A systems approach to obesity. Nutrition Review. 2017;75(s1):94-106.

Meadows DH, Wright D. Thinking in systems: A primer. Vermont: Chelsea Green Publishing; 2008.

The Omidyar Group. Systems practice workbook. Disponible en: <https://docs.kumu.io/content/Workbook-012617.pdf>.

Stroh DP. Systems thinking for social change: A practical guide to solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results. Vermont Chelsea Green Publishing Co; 2015.

Wilson, J. Changing agriculture: An introduction to Systems thinking, second edition.

QLD, Australia: Print on Demand Centre, University of Queensland Bookshop; 2004.

CONSTRUCCIÓN GRUPAL DE MODELOS Y MAPEO DE SISTEMAS

Ager A, Pinho H, Lembani M, Bennett K, Delobelle P, Zarowsky C. Scripts to support group model building; A guide for participatory systems analysis. 2015. <https://rebuildconsortium.com/resources/learning-resources/scripts-to-support-group-model-building/>.

Andersen DF, Richardson GP. Scripts for group model building. System Dynamics Review. 1997;13(2):107-29.

Allender S, Owen B, Kuhlberg J, Lowe J, Nagorcka-Smith P, Whelan J, Bell C. A community based systems diagram of obesity causes. PLoSONE10(7):e0129683.

Hovmand PS, Andersen DF, Rouwette E, Richardson GP, Rux, K, Calhoun A. Group model-building 'scripts' as a collaborative planning tool. Systems Research and Behavioral Science. 2012;29:179-93.

Hovmand P, Brennan L, Kemner, A. Manual de facilitación del modelo de grupo de niños saludables, comunidades saludables. 2013. Disponible en: <http://www.transtria.com/hkhc>.

Luna-Reyes LF, Martínez-Moyano IJ, Pardo TA, Cresswell AM, Andersen DF, Richardson GP. Anatomy of a group model-building intervention: building dynamic theory from case study research. *System Dynamics Review*. 2006;22(4):291–320.

Richardson GP, Andersen DF. Teamwork in group model building, *System Dynamics Review*. 1994;11(2):113-17.

Scriptapedia. Category:Book:Scriptapedia. 2017. Disponible en: <https://en.wikibooks.org/wiki/Category:Book:Scriptapedia>.

Siokoua C, Morgana R, Shiella A. Group model building: a participatory approach to understanding and acting on systems. *Public Health Research & Practice*. 2014;25(1):e2511404.

Vennix JA. *Group model building: Facilitating team learning using system dynamics*. England; Wiley; 1996.

TEORÍA DE SISTEMAS Y TÉCNICAS RELACIONADAS

Collective impact forum. Collective impact forum. 2014. Disponible en: www.collectiveimpactforum.org/.

FSG. Systems thinking toolkit: Putting systems thinking into practice in your organization. Disponible en: www.fsg.org/tools-and-resources/systems-thinking-toolkit-0].

Kleiner A, Smith B, Roberts C, Senge PM, Ross R. *The fifth discipline fieldbook: Strategies for building a learning organization*. Great Britain: Nicholas Brealey Publishing; 1994.

Leadership Centre. Local Vision. 2019. Disponible en: www.leadershipcentre.org.uk/ourwork/systems-leadership/local-vision/].

Richmond B. The “Thinking” in systems thinking: How can we make it easier to master? *The Systems Thinker*. 1997;8(2):105.

Senge PM. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization: second edition*. London: Random House Business; 2006.

Sterman JD. *Business dynamics: systems thinking and modeling for the complex world*. New York: McGraw-Hill; 2000.

Tamarack Institute. Tarmac Institute. 2019. Disponible en: www.tamarackcommunity.ca/.

The Health Foundation. Complex adaptive systems. 2010. Disponible en: www.health.org.uk/sites/default/files/ComplexAdaptiveSystems.pdf.

RECURSOS DE PUBLIC HEALTH ENGLAND PARA APOYAR LA FASE 2: CONSTRUIR EL PANORAMA LOCAL

Public Health England. *Promoting healthy weight in children, young people and families: A resource to support local authorities*. 2018. Disponible en: www.gov.uk/government/publications/promoting-healthy-weight-in-children-young-people-and-families.

Resumen: Una serie de informes para apoyar a las partes interesadas locales, incluidos los líderes, departamentos y servicios de las autoridades locales junto con los Grupos clínicos y otros socios del Servicio Nacional de Salud para promover el peso saludable en niños, jóvenes y familias como parte de un enfoque de sistemas completos. Los informes explican el argumento para reducir la obesidad infantil, dan ejemplos de acciones que

se pueden tomar, proporcionan documentos clave que forman la base de evidencia junto con otros recursos que informan las áreas temáticas asociadas para esa nota informativa en particular.

Public Health England. Health matters: obesity and the food environment. 2017. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/health-matters-obesity-and-the-food-environment/health-matters-obesity-and-the-food-environment--2>.

Resumen: Proporciona información sobre el alcance del problema de la obesidad, los factores detrás del aumento de los niveles de obesidad, mejorando el acceso de todos a opciones de alimentos más saludables, cómo las autoridades locales pueden ayudar a las empresas a ofrecer alimentos y bebidas más saludables, políticas nacionales para combatir la obesidad, un llamado a la acción y proporcionar recursos adicionales.

Public Health England. PHE data and analysis tools.2019. Disponible en: www.gov.uk/guidance/phe-data-and-analysis-tools#obesity-diet-and-physical-activity].

Resumen: Proporciona datos, herramientas de análisis y presentaciones, que incluyen: herramienta de datos de obesidad infantil de la autoridad local, datos y herramientas de obesidad, conocimiento e inteligencia sobre obesidad, herramienta de obesidad para autoridades locales, marcos de evaluación estándar, patrones y tendencias de obesidad infantil: presentación, patrones y tendencias de obesidad en adultos: presentación, patrones y tendencias de la dieta infantil: presentación, y patrones y tendencias de la dieta para adultos: presentación.

Public Health England. Child and Maternal Health. 2019. Disponible en: <https://fingertips.phe.org.uk/profile/child-health-profiles>].

Resumen: Proporciona datos sobre la obesidad en niños y jóvenes. También puede ver el Perfil de autoridad local de Programa Nacional de Medición de Niños (NCMP), una herramienta de datos en línea que contiene todos los datos disponibles del Programa Nacional de Medición de Niños (NCMP) desde 2006/07 hasta el año más reciente.

Public Health England. Support for Local Authority Public Health Teams. 2019. Disponible en: <https://phelibrary.koha-ptfs.co.uk/laph/#access>].

Resumen: Discovery Service consiste en una búsqueda única en múltiples recursos de información y proporciona acceso a textos completos de los artículos de investigación disponibles. Discovery Service permitirá a los equipos de salud pública de las autoridades locales buscar y acceder a los 1300 títulos actualmente proporcionados por Public Health England, junto con las revistas y bases de datos de contenido central adquiridas a nivel nacional.

EJEMPLOS DE SOFTWARE PARA EL MAPEO DE SISTEMAS

Insight Maker. Insight Maker. 2010-17. [Disponible en: <https://insightmaker.com/>].

Kumu. (2019). "Make sense of your messy world". 2019. Disponible en: <https://kumu.io/>].<https://kumu.io/>].

Microsoft. Microsoft Visio Work visually. Diagramming made simple. 2019. [Disponible en: <https://products.office.com/en-gb/visio/flowchart-software>].

Venatasystems.Vensim.2015. Disponible en: www.citethisforme.com/guides/vancouver/how-to-cite-a-website.

Las opciones de software genérico incluyen: Microsoft PowerPoint (funciones limitadas para el mapeo de sistema).

EJEMPLOS DE ENFOQUES DEL SISTEMA PARA LA OBESIDAD

Los siguientes programas incluyen elementos de funcionamiento de sistemas y mejores prácticas.

PROGRAMA DE PESO SALUDABLE DE AMSTERDAM

Municipio de Amsterdam. Programa de peso saludable de Amsterdam 2019. Disponible en: www.amsterdam.nl/sociaaldomein/blijven-wij-gezond/amsterdam-healthy/.

EPODE

El programa tiene como objetivo fomentar un mayor trabajo intersectorial, especialmente entre las comunidades públicas, privadas, políticas y científicas. Se realiza en 20 países a través de la Red Internacional Europea. Este trabajo proporcionó información para el desarrollo del proyecto Amsterdam.

Elementos de mejores prácticas: Compromiso político, asociaciones público-privadas, mercadeo social, monitoreo y evaluación, prevención y atención combinada.

Epodeinternationalnetwork.Context.2014.Disponibleen:<https://epodeinternationalnetwork.com/about/context>.

HEALTHY TOGETHER VICTORIA

El programa estableció un claro enfoque de sistemas complejos. El objetivo de este trabajo fue fortalecer la agenda de prevención de la obesidad, a través de un compromiso a largo plazo y apuntando a múltiples niveles y ubicaciones a la vez: empleadores, escuelas, clubes deportivos, puntos de venta de alimentos.

Elementos de mejores prácticas: Gobernanza y liderazgo, trabajo dinámico, relaciones que pueden producir cambios, conocimiento y colaboración para la acción, mecanismos de financiamiento

Victoria State Government. What is Healthy Together Victoria. 2015. Disponible en: www2.health.vic.gov.au/about/publications/policiesandguidelines/What-is-Healthy-Together-Victoria.

Strugnell, C., et al. (2016). "Healthy together Victoria and childhood obesity – a methodology for measuring changes in childhood obesity in response to a community-based, whole of system cluster randomized control trial." *Arch Public Health* **74**: 16.

Healthy Together Victoria. Complex Systems Thinking. 2013. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=pZU8MYGqm2s>.

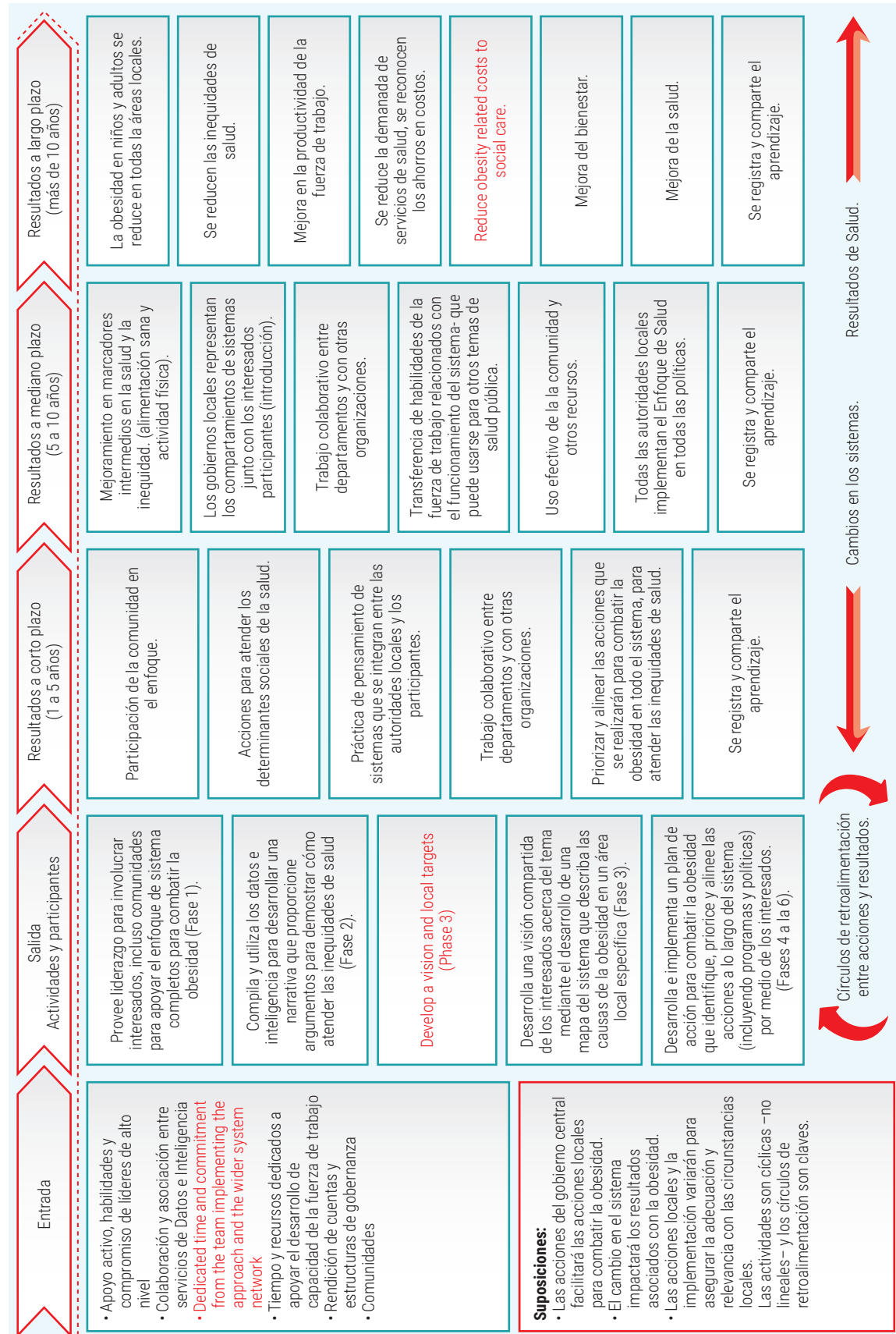
OKLAHOMA CITY

Un enfoque dirigido por el alcalde para rediseñar la ciudad y crear un entorno más saludable que utilizara los ingresos generados a través de un impuesto sobre las ventas para modificar el entorno construido de la ciudad. Este enfoque, que se centró en la responsabilidad individual, fue respaldado por una fuerte campaña de marketing social y medios de comunicación.

Elementos de mejores prácticas: Liderazgo político y compromiso, apoyo mediático, metas claras

TED. How an obese town lost a million pounds | Mick Cornett. 2014. Disponible en: www.youtube.com/watch?v=raCIUeGUr3s.

APÉNDICE 4: MODELO LÓGICO

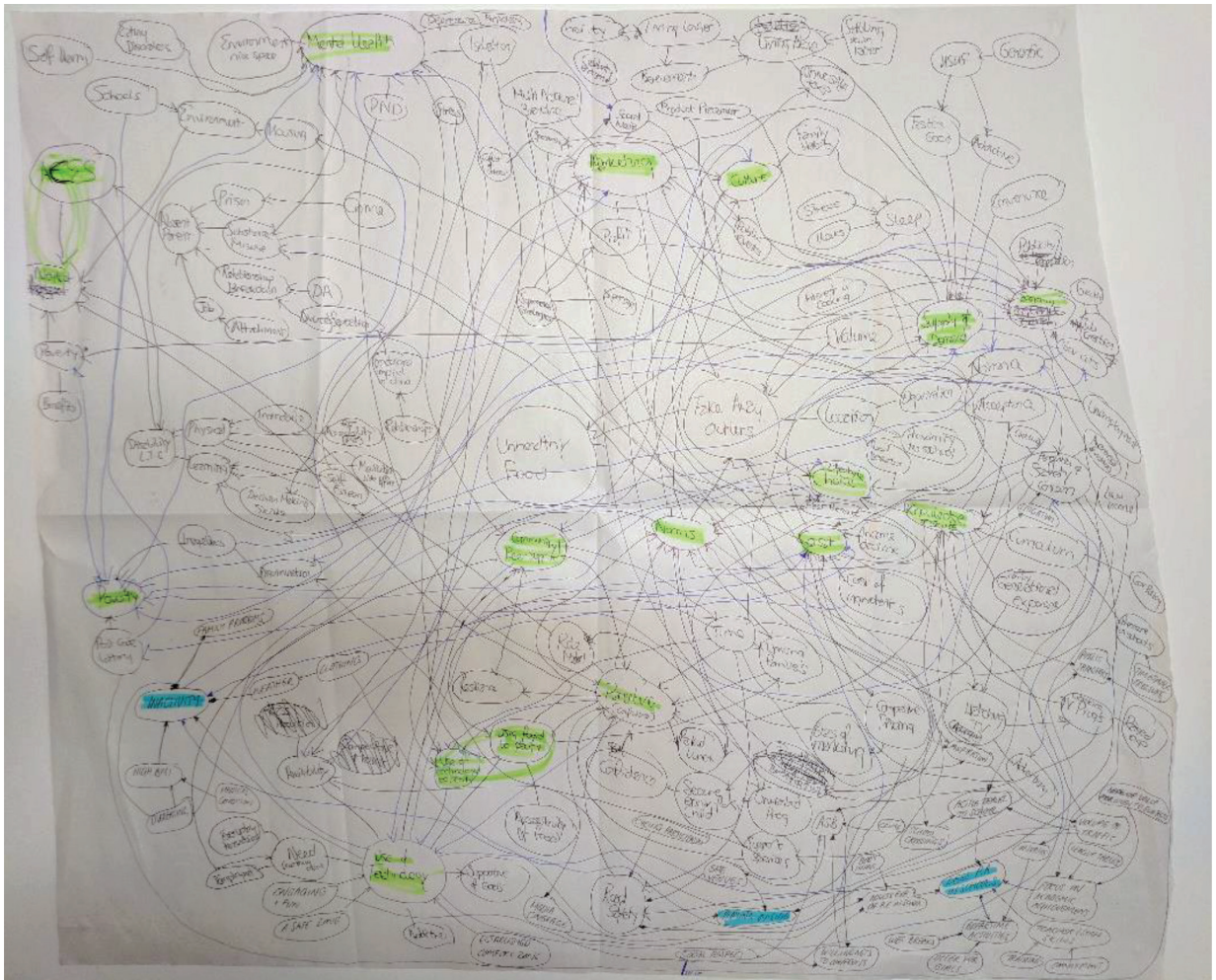


APÉNDICE 5: EJEMPLOS DE MAPAS DEL SISTEMA

Este apéndice incluye una selección de ejemplos de mapas del sistema que fueron desarrollados por las autoridades locales que ayudaron a coproducir y probar la guía y sus recursos. Estos mapas del sistema son de muestra y deben usarse solo como guía. Cada área local es diferente (por ejemplo, ac-

tivos locales, necesidades, barreras, oportunidades) y, por lo tanto, el mapeo de sistemas debe llevarse a cabo como un paso crítico en el desarrollo de una comprensión y propiedad compartida del sistema local. Las imágenes fueron tomadas directamente de la guía original.

Figura 1: Ejemplo de mapa del sistema 1¹



¹ Amplié electrónicamente para revisar los detalles de este mapa del sistema, ya que no está claro cuando se imprime.

Figura 5: Ejemplo de mapas del sistema

