



Public Health  
England

Protecting and improving the nation's health

# Recurso W: Desarrollo del proyecto de plan de acción de sistemas completos<sup>1</sup>

El Equipo de Trabajo Central (ETC), con el apoyo de colegas con más experiencia, puede comenzar ahora el proceso de redacción del plan de acción de sistemas completos utilizando la información recopilada en las fases 2 y 4. Esta es una fase crítica que debe completarse poco después del Taller 2 para mantener el impulso. El plan de acción reunirá las acciones actuales y futuras/planificadas (fase 2) con las acciones propuestas (fase 4) en un solo documento. Cuando se complete, se presentará de nuevo a la red del sistema, de modo que sus elementos puedan ser verificados o afinados y que las acciones a implementar sean priorizadas.

---

<sup>1</sup> Este recurso forma parte del "Enfoque de Sistemas Completos para combatir la Obesidad" de Public Health England. Por favor, busque la guía principal y los recursos adicionales, disponible en su versión original en inglés en: <https://www.gov.uk/government/publications/whole-systems-approach-to-obesity>



Los 2 pasos siguientes deben completarse al redactar el plan de acción:

1. Superposición de las acciones propuestas en el mapa del sistema.
2. Transferencia de información (acciones de las fases 2 y 4) al proyecto de plan de acción de sistemas completos.

## PASO 1: SUPERPOSICIÓN DE ACCIONES EN EL MAPA DEL SISTEMA

---

El objetivo de este paso es superponer las acciones propuestas (fase 4 – taller 2) en el mapa del sistema recopilado con acciones actuales y planificadas. Esto permitirá a las partes interesadas comprender la amplitud de las acciones actuales, planificadas y propuestas y ayudar a identificar huecos en el enfoque propuesto. Pueden considerarse los vacíos de la fase 5.

### RECURSOS NECESARIOS

---

- Mapas del sistema recopilados con acciones actuales y futuras
- Lista(s) de las acciones propuestas por las partes interesadas (capturadas en la fase 4, Taller 2)

### PROCESO

---

Este paso se basa en el trabajo completado anteriormente en la fase 4 (recurso Q- preparación para el Taller 2).

1. Abra el mapa del sistema recopilado que tiene las acciones actuales y planificadas superpuestas en él. Guarde una copia de este mapa del sistema con un nuevo nombre (por ejemplo: mapa del sistema con acciones superpuestas).
2. Usando la(s) lista(s) de acciones propuestas del Taller 2, comience a agregar las acciones propuestas al mapa del sistema. Esto se logra abriendo el mapa del sistema (en PowerPoint), creando cuadros de texto para cada acción y, a continuación, superponiéndolos en el mapa del sistema.

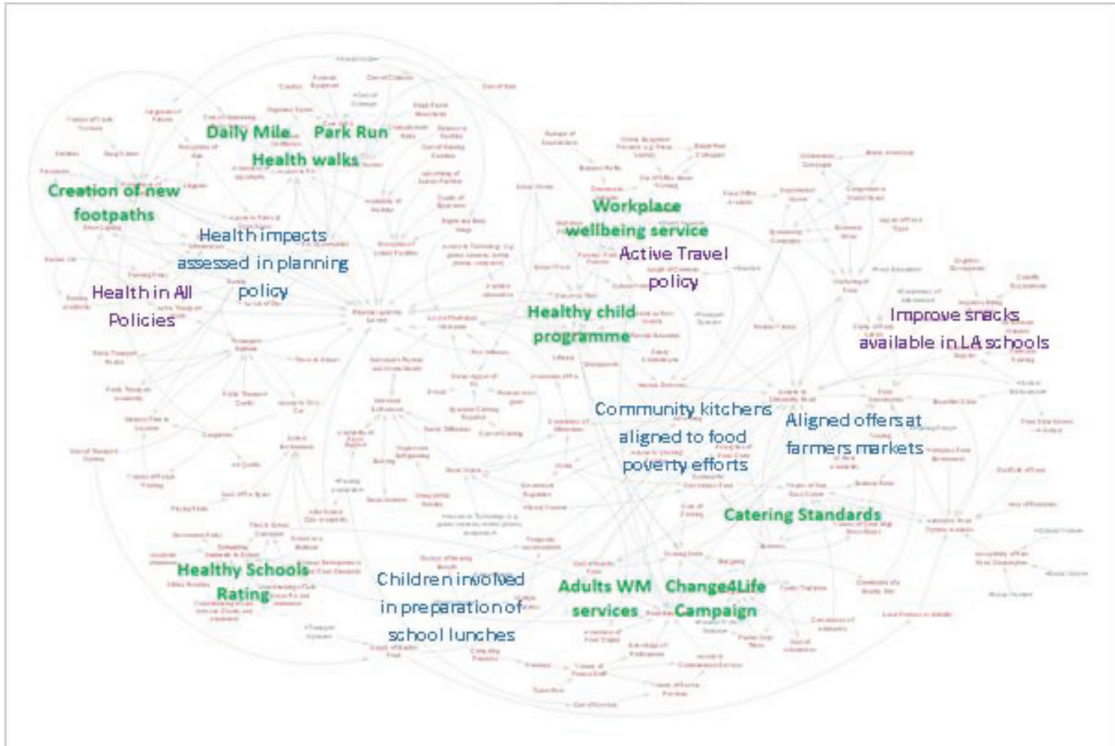
Recomendaciones:

- Escriba las acciones propuestas en un color diferente a las acciones actuales para asegurar que se pueden distinguir.
- Coloque la acción lo más cerca posible del área en el mapa del sistema donde usted piensa que intervendría.
- Es posible que desee discutir con colegas en dónde cree que la acción propuesta interviene mejor en el mapa del sistema (lo que la acción pretende cambiar en el sistema, por ejemplo: una causa o relación entre causas). Las acciones propuestas podrían intervenir en varios lugares, en ese caso, coloque copias de las acciones sobre el mapa.

3. Si se identificaron acciones actuales adicionales en el Taller 2, agréguelas al mapa del sistema en este paso.

La Figura 1 es un ejemplo de un mapa del sistema con acciones existentes, planificadas y propuestas.

**Figura 1: Ejemplo de un Mapa del sistema con acciones existentes, planificadas y propuestas**



Clave: acciones actuales (verde), acciones planificadas (púrpura) y acciones propuestas (azul).

Con las acciones, ahora superpuestas en el mapa del sistema, el ETC puede evaluar la amplitud y la alineación del enfoque propuesto de la siguiente manera:

- Si los vacíos son evidentes, el ETC puede reflexionar si se requieren nuevas acciones para suplir estas carencias, o puede ser que estas carencias deben dar información para el alcance y el desarrollo de los trabajos futuros.
- El ETC puede proponer acciones adicionales. Estas pueden ser superpuestas en el mapa del sistema y presentados de nuevo a la red del sistema con los otros elementos del plan de acción.

## PASO 2: TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN A TODO EL PLAN DE ACCIÓN DE SISTEMAS COMPLETOS

---

El siguiente paso es transferir las acciones actuales, planificadas y propuestas a la plantilla del plan de acción de sistemas completos (El recurso X – una plantilla de Word o el recurso Y – una plantilla de Excel, ambos disponibles). Se han incluido tres ejemplos la plantilla del plan de acción de sistemas completos en el recurso Y. El objetivo de este paso es incorporar todas las acciones en un solo documento (separados por los temas identificados en la fase 4).

Nota: Se debe asignar tiempo suficiente para completar este plan de acción. Es posible que desee volver a darle forma para que se alinee con planes de acción similares creados por la autoridad local.

### RECURSOS NECESARIOS

---

- Mapa del sistema con acciones actuales, planificadas y propuestas
- Plantilla del plan de acción de sistemas completos (puede utilizar el Recurso X- documento de Word o el Recurso Y- documento de Excel)

### PROCESO

---

Los siguientes pasos le ayudarán a redactar todo el plan de acción de sistemas completos:

1. Alinee las acciones con temas comunes (por ejemplo, los identificados en el mapa del sistema recopilado en la fase 4). El plan de acción de sistemas completos tendrá un subdocumento para cada tema. Si una acción es relevante para más de un tema, debe incluirse en el subdocumento de cada tema.
2. Cree un subdocumento para cada tema y etiquételo con el nombre del tema.
3. Introduzca el nombre/descripción de las acciones actuales, planificadas y propuestas en la primera columna del plan de acción. Cuando se han propuesto acciones similares, se pueden recopilar para formar una sola acción. El ETC debe juzgar si las acciones propuestas son lo suficientemente originales como para justificar su propia fila.
4. Complete el resto de la tabla para cada acción. La siguiente información resalta lo que se puede incluir en cada columna del plan de acción.

## INFORMACIÓN ADICIONAL PARA COMPLETAR PLAN DE ACCIÓN DE SISTEMAS COMPLETOS

---

Es posible que el ETC deba solicitar más información a los miembros de la red del sistema para completar el proyecto de plan de acción. Es probable que este enfoque colaborativo aumente la rendición de cuentas, y la participación de los miembros. El plan de acción debe considerarse dinámico y adaptativo, y deberá revisarse en varias ocasiones. Este es un papel clave de la red del sistema.

## BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN

---

El ETC debe considerar la acción en el contexto del modelo de balanza de acciones, presentado en el Taller 2. Las acciones podrían enfocarse en:

**Eventos** – Esto es lo que está sucediendo ahora y se puede ver en nuestra vida cotidiana. Son los comportamientos y resultados que surgen de cómo funciona el sistema. Dos ejemplos pueden ser: pocas familias caminan a la escuela y la gente que consume bebidas con alto contenido de azúcar. Las acciones a este nivel generalmente proporcionan correcciones a corto plazo, pero no abordan las estructuras subyacentes que causaron que los comportamientos/resultados se produjeran. Por ejemplo, la introducción de una iniciativa de “autobús a pie” (gente que camina en grupos a la escuela en lugar de tomar el autobús) o campañas de información sobre los riesgos de consumir demasiadas bebidas azucaradas.

**Estructuras del sistema** – Estas son las estructuras subyacentes que hacen que ocurran los eventos. Éstas podrían incluir la infraestructura física, las relaciones entre partes del sistema y el flujo de información a través del sistema. Las acciones a este nivel, que buscan remodelar o rediseñar estas estructuras, tienen más probabilidades de reducir la frecuencia de los eventos que ocurran en el futuro. Por ejemplo, proporcionar infraestructura física (tales como: pavimentos, alumbrado público, estacionamiento seguro para bicicletas), fomenta los viajes activos o reduce la comercialización y publicidad de alimentos y bebidas con alto contenido de grasas, sal, azúcar, promueven la reducción a la exposición o al consumo.

**Metas del sistema** – Estos son los objetivos que el sistema, o una parte del sistema, está intentando lograr. Por ejemplo, aumentar la posibilidad de caminar por el vecindario, reducir el consumo de alimentos y bebidas con alto contenido de azúcar / calorías. Las metas del sistema dirigen las estructuras del sistema. La competencia de objetivos en diferentes partes del sistema también puede dificultar que se produzcan cambios. Las acciones tomadas en este nivel alteran las metas, los enfoques o ambiciones que el sistema, y las personas dentro del sistema, están procurando alcanzar. Por ejemplo, establecer metas para aumentar la posibilidad de caminar por el vecindario; o esquemas de acreditación de escuelas saludables, que incluyen esquemas de premios de alimentos saludables y estrategias para mejorar la oferta local de alimentos.

**Creencias del sistema** – Estas son las creencias, normas, actitudes y valores profundamente arraigados de las personas y organizaciones dentro del sistema. Son las bases que permiten que el sistema siga funcionando como lo hace y se reflejan en las metas del sistema. Las acciones tomadas a este nivel tienen como objetivo cambiar las creencias profundamente arraigadas de las partes interesadas y / u organizaciones que guían al sistema y los subsistemas. Por ejemplo, el desarrollo de evidencias que demuestren que la infraestructura peatonal es un factor clave en una economía local sostenible y próspera, o la adopción de pautas para una adquisición de alimentos más saludable en todas las organizaciones clave de partes interesadas (por ejemplo, autoridades locales, el Sistema Nacional de Salud y sus proveedores).

Las acciones actuales y planificadas o las acciones adicionales identificadas por el ETC deben clasificarse en el modelo de balanza de acciones en esta etapa.

## RESULTADOS ESPERADOS

---

**¿Cuál es el resultado esperado de esta acción y a quién debe impactar?** Considere cuál es el resultado previsto al implementar cada acción. Visualice cuáles serán los resultados de la acción si

se implementa con éxito (dentro de los plazos descritos a continuación). Piense en quién o qué es probable que impacten las acciones y a quién se dirige la acción. Algunas acciones se dirigirán a toda la población local, mientras que otras se dirigirán a grupos específicos. Es importante considerar las desigualdades de salud en este paso. El objetivo es que las acciones se alineen con las prioridades más amplias de la autoridad local; estos deben ser tomados en cuenta aquí (por ejemplo: prosperidad económica, mejor inicio en la vida para la niñez, ayuda a los grupos vulnerables).

Las acciones no siempre tienen que dirigirse al público en general o a grupos de población específicos. Algunas acciones pueden tratar de cambiar las estructuras y culturas internas dentro de la autoridad local. Por este motivo, es importante clasificar las acciones mediante el modelo de balanza de acciones.

**¿Cuándo tendrá un impacto la acción?** El tiempo es un factor clave al considerar el enfoque de sistemas completos, especialmente cuando se tiene en cuenta el retraso de tiempo entre la implementación de una acción y el impacto que tiene. El ETC debe considerar cuándo creen que la acción tendrá un impacto, en el corto (1 a 5 años), mediano (5 a 10 años) o a largo plazo (10+ años). Esto también ayudará a priorizar las acciones y su implementación.

## FACTIBILIDAD

---

**¿Es factible realizar la acción en este momento?** Discuta si la acción, o qué aspectos de la acción, se pueden implementar de forma factible dentro del período de tiempo propuesto.

Las siguientes preguntas serán útiles para reflexionar al completar esta columna:

- ¿Están disponibles los recursos para que se implemente esta acción? Los recursos pueden incluir presupuesto, horas-persona, experiencia y "expertise"
- ¿Existe la oportunidad de obtener este recurso si actualmente no está disponible?
- ¿A quién se necesita involucrar para facilitar la implementación de las acciones?
- ¿Existen estructuras y obstáculos internos (por ejemplo: dentro de la autoridad local) que deban abordarse para que se apliquen las acciones?
- Si hay obstáculos para la acción que se está aplicando, ¿cómo podrían superarse estos obstáculos?
- ¿Qué otra cosa se requeriría para que esta acción sea factible?
- ¿Hay miembros de la red del sistema que podrían trabajar juntos para hacer factible esta acción? Esto puede requerir la ampliación de la red del sistema para que las partes interesadas pertinentes sean invitadas.

Si no es factible realizar una acción en este momento, la acción debe conservarse en el plan de acción que se considerará a futuro. Esto garantizará que todas las acciones propuestas por la red del sistema hayan sido documentadas y consideradas. Las preguntas anteriores también motivarán a la red del sistema a identificar lo que debe suceder para implementar una acción (si no es factible en este momento). Estas preguntas también apoyan la priorización; entender lo que se puede realizar ahora y en el futuro.

## RESPONSABILIDAD

---

**¿Quién es responsable de la implementación de esta acción?** Esto debería haber sido documentado cuando las partes interesadas completaron los registros de acción durante el Taller 2. Si falta esta información, el ETC puede proponer personas y organizaciones (estos podrían ser de múltiples sectores) que podrían ayudar a implementar acciones individuales. Estos deben destacarse en un color diferente en el plan de acción, ya que el ETC tendrá que acercarse a estas partes interesadas para llegar a un acuerdo.

## ALINEACIÓN

### **¿Qué se entiende por alinear acciones?**

Es importante considerar si las acciones en las que las partes interesadas de la red del sistema están trabajando en la misma dirección, hacia la agenda común o la aspiración compartida, utilizando mensajes coherentes. Como ejemplo sencillo, considere 2 entrenadores de actividad física diferentes que trabajan en la misma localidad. Ambos buscan aumentar los niveles de actividad de la población local (por lo tanto, tienen una agenda común), sin embargo, un entrenador promueve un mensaje de “10.000 pasos al día”, mientras que el otro promueve el mensaje de “30 minutos de actividad física, 5 veces por semana”. Estos mensajes incoherentes pueden ser confusos para los residentes locales. Una mayor alineación entre los entrenadores garantizaría que se está promoviendo el mismo mensaje y también debería alentar a los 2 entrenadores a trabajar en colaboración para mejorar la oferta de actividad física local.

También es útil evaluar si hay duplicación de esfuerzos en todo el sistema, lo que podría representar un uso ineficiente de los recursos. Por ejemplo, el equipo de transporte de las autoridades locales puede estar trabajando para aumentar el transporte activo y reducir las emisiones de carbono. Al mismo tiempo, el equipo de salud pública también tiene como objetivo aumentar el transporte activo para mejorar los resultados en salud. Ambos equipos están llevando a cabo actividades superpuestas. Alinear estos esfuerzos y crear canales de comunicación claros y agendas compartidas maximizará el impacto colectivo de estas acciones.

Otra forma de lograr la alineación es considerar cómo las acciones con resultados similares pueden apoyarse mutuamente. Por ejemplo, varios servicios de naturaleza similar podrían estar mejor conectados para maximizar su impacto (por ejemplo: iniciativas para atender el hambre durante vacaciones, bancos de alimentos e iniciativas para disminuir los desperdicios). Estas iniciativas podrían compartir datos, experiencia y ser más conscientes de lo que cada una de ellas está cumpliendo. Al hacerlo, su esfuerzo colectivo tendría un mayor impacto en el sistema.

**¿Esta acción se alinea con las acciones existentes o propuestas?** La consideración de cómo se alinean las acciones en su área local es imprescindible para que funcionen los sistemas completos. Esto permitirá al ETC determinar la medida en que varias acciones pueden tener un impacto en todo el sistema. Se debe poner tiempo y énfasis en considerar cómo se alinean las acciones. Varias de las acciones propuestas pueden alinearse con el trabajo que ya está sucediendo o se ha planificado en todo el sistema local (consulte los resultados de la fase 2, asignación de acciones).

Cuando una acción propuesta se alinea con una acción actual o planificada, podría ser útil conectar a las partes interesadas involucradas para discutir cómo pueden trabajar juntas para maximizar su

impacto. Donde las acciones aún no se alinean, se deben hacer esfuerzos para identificar cómo alinearlas. Por ejemplo: identificar barreras para la alineación y cómo superarlas.

Será útil considerar las siguientes preguntas al completar esta columna:

- ¿La alineación, agregará valor a los objetivos generales del enfoque de sistemas completos?
- ¿De quién es el trabajo dentro del sistema que admite esta acción?
- ¿De quién es el trabajo dentro del sistema que apoya la acción propuesta?
- ¿Qué relaciones actuales nos ayudarían a mejorar?
- ¿Qué nuevas relaciones a desarrollar serían útiles?
- ¿Cómo se pueden apoyar las acciones (por ejemplo: recurso compartido)?
- ¿Con quién necesitamos involucrarnos para facilitar la alineación de las acciones?
- ¿Hay alguna estructura interna (por ejemplo: dentro de la autoridad local) que se necesita abordar para que las acciones se alineen?
- ¿La alineación de acciones, permitirá enfocarse en otros grupos de población en riesgo?
- Si hay obstáculos para que una acción se alinee, ¿cómo podrían superarse?

## IMPACTOS ADICIONALES EN EL SISTEMA

---

**¿Quién o qué puede verse afectado adicionalmente por esta acción?** El ETC debe usar el mapa del sistema para ayudar a identificar dónde pueden surgir consecuencias no deseadas. Los experimentos de visualización (como la ejecución de una gama de posibles escenarios) son útiles para ayudar a identificar consecuencias no deseadas; Esto implica pensar y discutir cuáles son las posibles implicaciones de una acción si se implementa. El ETC también podría pedirles a los miembros de la red del sistema que reflexionen e identifiquen las consecuencias no deseadas positivas y negativas. Debe considerar aquí si la acción puede tener una consecuencia no deseada en las desigualdades en salud; ¿Existe la posibilidad de que esta acción pueda reducir o ampliar las desigualdades en salud?

## CALENDARIO DE APLICACIÓN

---

**¿Cuándo se puede implementar esta acción?** El ETC debería acordar mutuamente un marco temporal para cuándo comenzará la acción con las partes interesadas que tienen la responsabilidad de su implementación. Este plazo ayuda a desarrollar un compromiso con la acción y una priorización de la acción. Esta sección del plan de acción se puede completar después de que el borrador del plan de acción se haya presentado a la red del sistema en la fase 5.

## COMPROMISO

---

**¿Cuándo se revisará el avance?** Al acordar un marco temporal de implementación, el ETC también debe estar de acuerdo con las partes interesadas responsables de la acción, sobre la fecha en la que se



revisará el avance. Muchas de las acciones propuestas se llevarán a cabo voluntariamente, tal como es por naturaleza el funcionamiento de los sistemas completos. Esta sección del plan de acción también se puede completar una vez que el borrador del plan de acción se haya presentado a la red del sistema en la fase 5.

**¿Cómo será el éxito? ¿Cómo se sabrá que la acción está funcionando?** Es necesario acordar cómo se medirá el avance y el resultado. Visualice cómo sería la implementación exitosa de esta acción y luego determine cómo monitorearía el avance hacia esta implementación exitosa. Puede incluir un indicador de avance hacia la implementación de la acción, un indicador de avance hacia el resultado o un indicador de cambio en la variable de resultado.

También es importante considerar en qué medida las acciones están funcionando hacia el objetivo colectivo. Un enfoque de sistemas completos se compone de acciones bien alineadas con objetivos colectivos, en lugar de una gama de acciones con solo objetivos individuales (consulte el siguiente cuadro para ver un ejemplo). Alinear objetivos individuales con la meta colectiva.

Nota: Habrá demoras entre tomar medidas y ver un resultado, como es común en sistemas complejos. Por lo tanto, si es probable que el resultado deseado tarde mucho en alcanzarse, los indicadores indirectos que se esperan mejorar pueden empeorar antes de mejorar. Nuevamente, esto es parte del trabajo en sistemas complejos.

### **Identificando el éxito**

Cada acción debe contribuir al resultado colectivo del enfoque de sistemas completos (Tal como un resultado a largo plazo, por ejemplo, reducir la prevalencia de obesidad). Es importante tener en cuenta que ninguna acción única logrará este resultado por sí mismo.

También es necesario que las acciones se alineen con otras acciones para maximizar el impacto. Por ejemplo, restringir la proximidad de los establecimientos de comida rápida a las escuelas (una acción a nivel de estructura de sistemas) podría ser respaldado por: 1) la educación alimentaria en las escuelas, 2) un esquema obligatorio de calificación de proveedores saludables para los establecimientos de comida existentes cerca de las escuelas y 3) mejorando los estándares de la comida escolar. Todas estas acciones tienen como objetivo mejorar la ingesta alimentaria de los escolares (el resultado colectivo a largo plazo). Es importante asegurar que estos resultados colectivos puedan ser monitoreados (por ejemplo: evaluación dietética regular de niños en edad escolar).

Se requerirán Indicadores indirectos para monitorear el progreso a corto plazo hacia el resultado colectivo y los objetivos individuales de la acción. Por ejemplo, un esquema de proveedores saludables podría establecer un indicador indirecto para supervisar cuántos proveedores cumplen con el esquema y, después de la revisión, cuántos vendedores han mejorado su calificación. Entonces queda claro cómo esta acción está funcionando hacia los resultados colectivos del enfoque de sistemas completos. Está alineado.

La definición de objetivos colectivos y medidas indirectas es, por lo tanto, un paso importante a tomar. Estos pueden necesitar adaptarse y refinarse con el tiempo. Estos resultados colectivos deben ser congruentes con los objetivos del sistema y las creencias del sistema (véase el modelo de balanza de acciones del recurso P).