

**Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS**

# **Cómo desarrollar y mantener ciudades saludables en 20 pasos**





**Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS**

# **Cómo desarrollar y mantener ciudades saludables en 20 pasos**

Material original: publicado en inglés por la Oficina Regional de la OMS, bajo el título "How to develop and sustain healthy cities in 20 steps". Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2022. License: CC BY-NC-SA 3.0 IGO

Esta traducción no ha sido realizada por la Organización Mundial de la Salud (OMS). La OMS no se responsabiliza del contenido ni de la exactitud de esta traducción. La edición original en inglés será la edición vinculante y auténtica: "How to develop and sustain healthy cities in 20 steps". Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2022.

This translation was not created by the World Health Organization (WHO). WHO is not responsible for the content or accuracy of this translation. The original English edition shall be the binding and authentic edition: "How to develop and sustain healthy cities in 20 steps". Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2022.

Equipo de esta edición traducida al castellano:

**Traducción:**

Natalia O. Prío Platz.

**Revisión:**

Ministerio de Sanidad: Ana Gil Luciano, Jefa de Área de Promoción de la Salud y Equidad.

FEMP: Área de Desarrollo Sostenible y Agenda 2030.

Traducción realizada en el marco del Convenio del Ministerio de Sanidad y la FEMP para la potenciación de la Red Española de Ciudades Saludables y la Implementación Local de la Estrategia de Promoción de la Salud y Prevención en el Sistema Nacional de Salud (SNS).

**Edita:**

© MINISTERIO DE SANIDAD  
SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA  
CENTRO DE PUBLICACIONES  
Paseo del Prado, 18-20 (20014 Madrid)

NIPO en línea: 133-25-074-2

Catálogo General de Publicaciones Oficiales:  
<https://cpage.mpr.gob.es/>

# Índice

Prólogo . . . . .	iv
Objetivo . . . . .	v
Introducción . . . . .	1
1. Empezar . . . . .	8
2. Organizarse. . . . .	18
3. Actuar . . . . .	32
4. Redes nacionales de ciudades saludables . . . . .	42
Referencias . . . . .	47

## PRÓLOGO

Ciudades Saludables es un movimiento mundial originado en Europa, donde la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS involucra a los gobiernos locales de forma activa desde 1988, situando la salud como prioridad en la agenda política, social, económica y ambiental de los gobiernos municipales y haciendo que la salud sea cosa de todos. La fuerza del movimiento de Ciudades Saludables no solo se basa en las valiosas aportaciones de los coordinadores, sino también en las de todas las partes implicadas.

Basándose en la demanda popular y la retroalimentación recabada de las ciudades y las personas coordinadoras, me complace compartir esta 4ª edición de los 20 pasos, que refleja la nueva base de conocimiento y que aglutina más de 25 años de experiencia e ideas que la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS ha ido acumulando, recogiendo las necesidades de una nueva era. El objetivo de esta guía es ayudar a las ciudades nuevas a recorrer estos pasos con ayuda de la Secretaría Europea de Ciudades Saludables de la OMS y de toda la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS.

Quisiera reconocer y agradecer a los/as autores/as y a las personas que han contribuido: a Monika Kosinska, Geoff Green, Shouka Pelaseyed, Hanna Dunning, a los miembros del Comité de Dirección, y a todas las personas coordinadoras municipales y nacionales de la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS por su tiempo y sus valiosas aportaciones a la hora de elaborar esta guía.

**Kira Fortune**

*Asesora Regional de Ciudades Saludables, Promoción de Salud y Bienestar, Oficina Regional de la OMS para Europa*

## OBJETIVO

Esta guía es para las personas coordinadoras y las secretarías de las ciudades de la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS y las redes nacionales de ciudades saludables de las Redes Europeas Nacionales de Ciudades Saludables que reciben apoyo de la Oficina Regional de la OMS para Europa. También es para quienes consideren adoptar el modelo de Ciudades Saludables. Se puede utilizar como guía o como referencia para quienes estén empezando a trabajar con el modelo de Ciudades Saludables o para revisar y ampliar un proceso ya existente.

Los gobiernos municipales y sus colaboradores se encuentran en el centro de la formulación de las políticas y las decisiones relacionadas con los determinantes de la salud en sentido más amplio. Los alcaldes y alcaldesas y los/as representantes políticos/as proporcionan liderazgo; los/las coordinadores/as profesionales proporcionan apoyo. Ambos son esenciales a la hora de orquestar las contribuciones de muchos actores y agencias. La función de coordinador/a de una ciudad saludable es gratificante pero también puede implicar muchos retos. Esta guía describe 20 pasos o acciones para una ciudad saludable, centrándose en cómo los coordinadores pueden organizar o renovar el proceso.

Esta guía se basa en la acumulación del conocimiento y la experiencia de las ciudades pioneras y de los coordinadores más experimentados. Las ciudades nuevas y los coordinadores nuevos también pueden contribuir a la teoría y la práctica al igual que los coordinadores experimentados pueden querer revisar y refrescar sus prácticas. Los valores clave de equidad, sostenibilidad e inclusividad perdurarán, pero las políticas, los programas y los proyectos deberán adaptarse al paisaje cambiante del siglo XXI en Europa y más allá.

## RED EUROPEA DE CIUDADES SALUDABLES DE LA OMS

La Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS ha evolucionado a través de una serie de programas de trabajo a cinco años denominados fases. La Red Europea de la OMS está en la Fase VII, que se ha ampliado debido a la pandemia de COVID-19. El marco de aplicación de la Fase VII (2019–2025) (1) se basa en seis temas centrales y tres objetivos estratégicos (Figura 1, Tabla 1). Dado que el compromiso político es fundamental para la implantación, se encuentra bajo el mandato político adoptado en febrero de 2018, el Consenso de Alcaldes de Copenhague (2), basado en seis temas centrales: personas, lugares, participación, prosperidad, paz y planeta.

**Figura 1. Temas centrales y objetivos estratégicos**



Tabla 1. Los seis temas centrales y cuestiones prioritarias de gran relevancia

Temas clave					
Personas	Lugares	Participación	Prosperidad	Paz	Planeta
Cuestiones prioritarias de gran relevancia					
Salud en los Primeros años de vida	Lugares y entornos saludables	Personas mayores saludables	Resiliencia de la comunidad	Planificación y diseño urbanos saludables	Mitigación y adaptación al cambio climático
Personas mayores saludables	Planificación integrada de la salud	Disminución de la vulnerabilidad	Personas mayores saludables	La salud como puente para la paz	Protección a la biodiversidad
Disminución de la vulnerabilidad	Transporte saludable	Aumento de la actividad física	Salud mental y bienestar emocional	Prevención de la violencia y de las lesiones	Residuos, agua y saneamiento
Salud mental y bienestar emocional	Espacios verdes	Transformación de la prestación de servicios	Vivienda y rehabilitación saludable	Seguridad humana	Políticas municipales sostenibles y promotoras de la salud
Revitalización de la capacidad de la salud pública	Energía y salud	Alfabetización en salud	Planificación integrada de la salud	Seguridad sanitaria	
Alimentación saludable y peso		Cultura y salud	Indicadores de salud y bienestar	Salud mental y bienestar emocional	
Reducción del uso nocivo del alcohol			Transformación de modelos económicos		
Control del tabaco			Inversión ética		
Capital humano			Protección social universal		
Confianza social y capital social			Determinantes comerciales de la salud		



La Oficina Regional de la OMS para Europa desempeña una función clave. La OMS ofrece unos cimientos sólidos basados en la síntesis de las evidencias globales, los marcos políticos y los mandatos y publica herramientas y orientación, a la vez que ofrece su experiencia a las ciudades. También tiene un mandato político de todos los Estados miembros, que respalda el enfoque de ciudades saludables para las diversas administraciones políticas. Se anima a las ciudades a que adopten un proceso de toma de decisiones basado en las evidencias. Así, deberán obtener evidencias sobre los determinantes de la salud y evaluar con rigor sus propios proyectos y programas. Las ciudades deberán utilizar esas evidencias con libertad para reforzar los argumentos a la hora de emprender acciones. Realizar evaluaciones del impacto en salud (3) de acciones fuera del sector de la salud ayuda a los alcaldes a convencer a los socios potenciales acerca de cómo estas acciones afectan a la salud. La evaluación más general de todas las ciudades de la Red Europea de la OMS, encargada por la OMS al final de cada fase (4), subraya los factores críticos de éxito.

Los objetivos y temas actuales de la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS están profundamente arraigados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (5) y se encuentran plena y explícitamente alineados con el 13º Programa General de Trabajo de la OMS (6), que ofrece el marco para trabajar a nivel mundial, lo que confirma que la gobernanza para la salud y las acciones multisectoriales son cruciales para lograr la cobertura sanitaria universal en los Estados miembros; y con el Programa Europeo de Trabajo 2020-2025 (7) de la Oficina Regional de la OMS para Europa. La Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS contribuye directamente a la prioridad 3 del Programa Europeo de Trabajo sobre la promoción de la salud y el bienestar.

Esta guía no es un manual genérico de liderazgo y competencias de gestión. Tiene un contexto singular, se basa en una rica experiencia e identifica las acciones y los pasos críticos para construir y mantener con éxito una ciudad saludable.

The background features a light gray background with four vertical bars of equal width and height, arranged in two pairs. The top pair is a light blue color, and the bottom pair is a teal color. On the right side, there is a large, thick, light blue arc that curves from the top right towards the bottom right.

# INTRODUCCIÓN

Esta guía describe cómo desarrollar y mantener las estructuras y los procesos de ciudades saludables de éxito. Basado en las solicitudes de las ciudades que son miembro de la Red Europea de la OMS y con los nuevos conocimientos basados en la salud y el bienestar, la guía modifica la orientación anterior con 20 pasos para desarrollar un proyecto de ciudad saludable. En este caso, los 20 pasos están organizados en tres capítulos: inicio, cómo organizarse y cómo emprender acciones. Esta nueva guía se basa en las mejores prácticas de la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS y de las redes nacionales de ciudades saludables, entre otras, para recomendar un círculo virtuoso de innovación y desarrollo, mientras mantiene siempre los valores principales. Incluye un anexo con ejemplos de cada acción de las ciudades saludables en la Región Europea, recogiendo sus experiencias.

## LAS CIUDADES EN UN PANORAMA CAMBIANTE

Según el *Informe Mundial de las Ciudades 2022* (8), todas las regiones del mundo seguirán urbanizándose a lo largo de las tres próximas décadas: del 56% general en 2021 al 68% en 2050. Sin embargo, el futuro de las ciudades no es uniforme entre las distintas regiones, y se espera que las que están muy urbanizadas o desarrolladas se estabilicen o experimenten un descenso del crecimiento urbano. En países de rentas altas, entre las prioridades clave para el futuro de las ciudades se incluyen gestionar la diversidad cultural, actualizar y modernizar las infraestructuras envejecidas, la inequidad, abordar las ciudades en declive y las que disminuyen de tamaño y satisfacer las necesidades de una población cada vez más envejecida. Las ciudades se enfrentan a desafíos globales, incluyendo el cambio climático, el aumento de la desigualdad, la creciente aparición de virus zoonóticos, como la pandemia de COVID-19, que desencadenó una grave crisis de salud pública y una recesión económica. En países de rentas medias y bajas, entre las prioridades urbanas se pueden encontrar el combatir los crecientes niveles de pobreza, ofrecer infraestructuras adecuadas, proporcionar vivienda asequible y digna así como abordar los retos de los barrios marginales, los altos niveles de desempleo juvenil e invertir en ciudades intermedias.

Hoy en día, el 75% de la población europea vive en ciudades (9). Las ciudades también se están volviendo más cultural y étnicamente diversas como resultado del libre movimiento de la ciudadanía dentro de la Unión Europea y de la afluencia de migrantes y solicitantes de asilo de países extracomunitarios (10). Sigue habiendo disparidades entre ciudades, regiones y barrios de las ciudades europeas. En los límites de la ciudad se encuentran concentraciones de desempleo, pobreza y salud precaria (11). Las ciudades de la Región Europea también funcionan en un panorama socioeconómico y político que cambia con rapidez. Las ciudades europeas muestran evidencias del impacto del buen urbanismo y desarrollo: menores tasas de mortalidad infantil y materna, menos accidentes laborales y domésticos, reducción de algunas de las enfermedades transmisibles y una mayor esperanza de vida. Sin embargo, las ciudades europeas siguen enfrentándose a muchos retos. La Región Europea de la OMS es la que más sufre los efectos de las enfermedades no transmisibles. El impacto de las enfermedades no transmisibles más importantes (diabetes, enfermedades cardiovasculares, cáncer, enfermedades respiratorias crónicas y trastornos mentales) es alarmante: en conjunto, estas cinco suponen el 86% de las muertes y el 77% de la carga de morbilidad de la Región.

Muchos factores como los socioeconómicos, los ambientales y los comportamentales, los viajes internacionales y las migraciones, las enfermedades prevenibles mediante vacunación, los patógenos que se transmiten por los alimentos, las zoonosis y la atención médica plantean amenazas significativas y aumentan la propagación de enfermedades. La pandemia de COVID-19 ha destacado el papel tan importante de las ciudades en las emergencias sanitarias y la necesidad de tomar decisiones y dar pasos definitivos en muchos frentes para abordar de forma efectiva las necesidades de la población. En primera línea de la pandemia, las ciudades han estado garantizando el acceso a la información, llegando a personas que viven en situación vulnerable, introduciendo iniciativas de salud mental para apoyar a la población, promoviendo la actividad física para mantener una buena salud y bienestar, y otras iniciativas innovadoras que han colocado la salud entre las prioridades de la agenda en ciudades de toda la región. Las ciudades han de seguir protegiendo a las personas más vulnerables y abordando los efectos a largo plazo de la pandemia de COVID-19 en el futuro.

Las ciudades siguen ejerciendo una gran influencia y desempeñan una función significativa en varios aspectos a través de diversas políticas e intervenciones, como el abordaje de la exclusión social, una vida sana y activa (como los carriles bici y las áreas públicas sin humos), cuestiones de seguridad y medio ambiente para los niños y las personas mayores, condiciones laborales, preparación para hacer frente a las consecuencias del cambio climático, la exposición a peligros y molestias, planificación y diseño urbano saludables (como al planificar un barrio, eliminar barreras arquitectónicas y facilitar la accesibilidad y la proximidad de los servicios), y procesos participativos e inclusivos para la ciudadanía.

## CAMINO Y OBJETIVO PARA LOGRAR CIUDADES SALUDABLES

La iniciativa Ciudades Europeas Saludables de la OMS surgió en 1988 como un vehículo estratégico intersectorial, transversal y político para llevar la estrategia Salud para Todos a nivel local, reconociendo el papel clave de los gobiernos locales en cuestiones de salud y desarrollo sostenible. Desde su concepción, la red se basó en la Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud (12) y adoptó varias consideraciones muy guiadas por valores para la salud y el bienestar.

A lo largo de los años, la iniciativa Ciudades Saludables ha contribuido de forma importante al trabajo sobre salud y bienestar. A nivel global, ha ayudado al trabajo sobre desarrollo sostenible, así como a implantar la Agenda 21 Local y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En la Región Europea, la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS contribuyó a promover el trabajo regional realizado en Europa sobre salud y bienestar a través de Health21, el marco de políticas de salud para todos en la Región Europea de la OMS (13), y Health 2020, el marco de políticas y la estrategia en Europa para el siglo XXI (14). Más recientemente, la Red Europea de la OMS ha trabajado de conformidad con la Carta de Ginebra para el Bienestar (15) (que introdujo el objetivo de crear sociedades del bienestar a través de acciones en cinco áreas), el Programa Europeo de Trabajo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (5).

La Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS ha contribuido de forma considerable al trabajo sobre salud en todas las políticas, siendo especialmente importante el pilotaje y el uso del manual de formación. Es digno de mención el trabajo pionero realizado en determinantes sociales de la salud, incluyendo la equidad en salud, mediante acciones en esos determinantes sociales (16,17) y su mejor comprensión (18).

La idea de ciudad saludable está arraigada en el concepto de lo que es una ciudad y en la visión de lo que puede llegar a ser una ciudad saludable. Una ciudad se percibe como un organismo complejo que está viviendo, respirando, creciendo y en cambio constante. Una ciudad saludable se caracteriza porque mejora sus entornos y expande sus recursos con el fin de que las personas se puedan ayudar entre sí para lograr desarrollar su mayor potencial. Este principio se expresa en los objetivos principales de una ciudad saludable (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Los objetivos principales de una ciudad saludable**

- Promover la salud y la equidad en todas las políticas locales, abordando las desigualdades en la salud a través de un enfoque centrado en los determinantes sociales de la salud y de plena conformidad con la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Crear entornos que apoyen estilos de vida saludables, incluyendo una vida con actividad física
- Proporcionar cobertura sanitaria universal y servicios sociales que sean accesibles y sensibles con las necesidades de toda la ciudadanía
- Invertir en promoción de la salud y alfabetización en salud
- Invertir en un comienzo saludable en la vida para la infancia y proporcionar ayuda a grupos desfavorecidos como personas migrantes, desempleadas y personas que viven en condiciones de pobreza
- Reforzar los programas de prevención de enfermedades, prestando una atención especial a la obesidad, el tabaquismo, las dietas no saludables y la inactividad física
- Promover una planificación y un diseño urbanos saludables
- Invertir en entornos urbanos verdes, limpios, amigos de la infancia y de las personas mayores
- Respaldar el empoderamiento, la participación y la resiliencia de las comunidades y promover la inclusión social y las iniciativas comunitarias
- Reforzar las funciones locales de salud pública y la capacidad de las ciudades para responder a las emergencias de salud pública

Estos objetivos se han formulado basándose en los conocimientos actuales sobre salud y bienestar y con el propósito de abordar los retos urbanos que afectan más significativamente la salud, el bienestar y las condiciones de vida de las personas residentes urbanas. Los objetivos anteriores se presentan en la Figura 2 en nueve áreas de acción principales de las ciudades saludables.

**Figura 2.** Perspectiva general de las áreas de acción principales de las ciudades saludables bajo el enfoque general de la OMS



Fuente: Ciudades saludables: enfoque efectivo para un mundo rápidamente cambiante (19).

Las ciudades saludables pueden influir en la salud y la equidad mediante una gran variedad de mecanismos y procesos.

**Normativa.** Las ciudades están bien posicionadas para influir y promulgar leyes y normativas y hacer que se cumplan. Como ejemplos se pueden citar los usos del suelo, las normas de construcción, los sistemas hídricos y de saneamiento, salud y seguridad laboral y las restricciones sobre el uso del tabaco.

**Integración.** Los gobiernos locales pueden tanto desarrollar y aplicar políticas y estrategias integradas para la promoción de la salud y el desarrollo sostenible y social, como integrar la salud en su estrategia general de desarrollo de la ciudad.

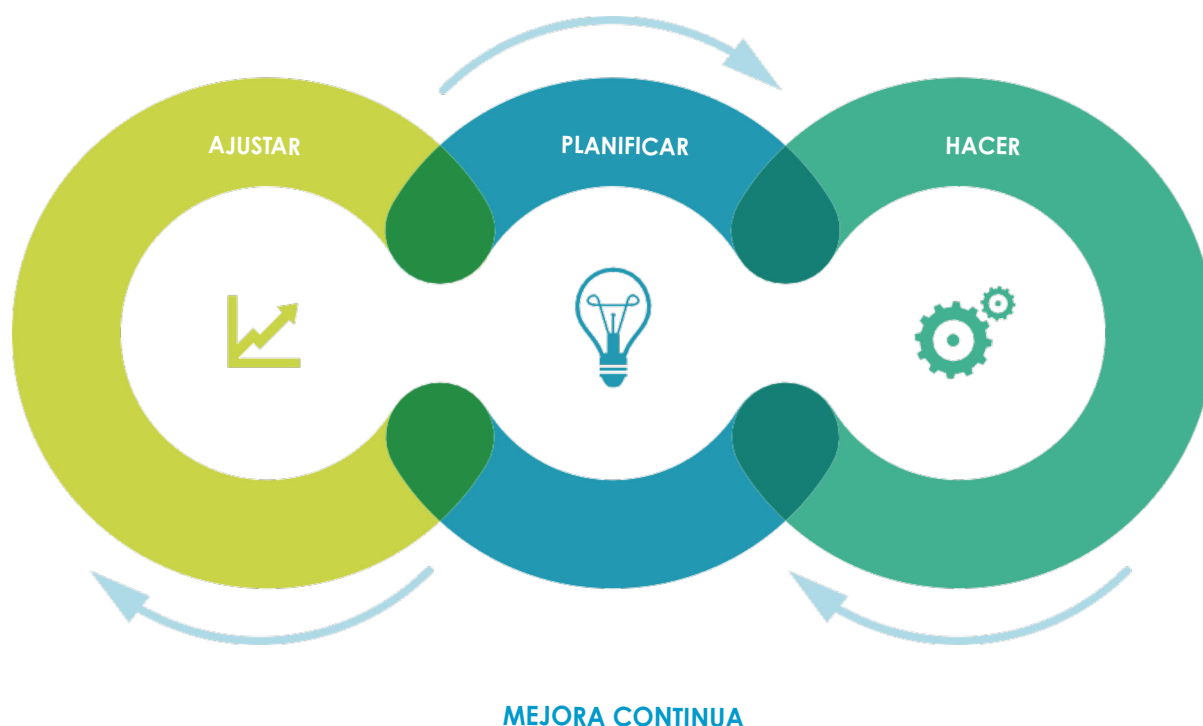
**Gobernanza intersectorial.** Los mandatos democráticos de las ciudades transmiten autoridad y el poder de establecer colaboraciones, así como de fomentar las contribuciones de muchos sectores y de partes interesadas pertenecientes al sector privado y al voluntariado, como la representación de sectores múltiples en un comité urbano de planificación urbana.

**Participación comunitaria.** Los gobiernos locales tienen un contacto diario con la ciudadanía y son quienes están más cercanos a sus preocupaciones y prioridades. Presentan oportunidades únicas de aliarse con la sociedad civil y con grupos de ciudadanos/as, como los consejos de juventud para que se escuche la voz de la próxima generación en la toma de decisiones a nivel local.

**Enfoque centrado en la equidad.** Los gobiernos locales pueden movilizar recursos locales y desplegarlos para crear más oportunidades para grupos de población vulnerables y de rentas bajas y para proteger y promover los derechos de todas las personas residentes urbanas, como utilizar los resultados de los perfiles de salud urbana para crear intervenciones específicas (19).

Construir una ciudad saludable, equitativa y sostenible para todos es un camino de desarrollo social, humano, urbano y económico. Los 20 pasos sirven para orientar en este proceso de desarrollo, ya que ofrecen una cadena de intervenciones y de eventos que desembocan en una ciudad más saludable. El compromiso político es un requisito previo, y tener una estrategia de ciudad general es esencial. Muchos de los 20 pasos garantizan las estructuras necesarias y los procesos de gobernanza local. Esto permite avanzar hacia la salud en todas las políticas locales como prelude de los entornos saludables (una vida y unas condiciones de trabajo más saludables). Mejorar estos determinantes sociales, económicos y ambientales más estructurales mejorará la salud de las personas. Una vez que se hayan evaluado las barreras y los factores de éxito, el círculo virtuoso comienza de nuevo (Figura 3) (1).

**Figura 3. Círculo virtuoso**





## ALINEACIÓN POLÍTICA

Esta guía de 20 pasos utiliza nuevas formas de gobernanza. Las ciudades saludables funcionan si se las percibe como políticas y no como partidistas. Se invita a los alcaldes/alcaldesas y a los consejeros/as municipales a que ofrezcan liderazgo, es decir, que sepan orquestar las contribuciones de muchas agencias y el papel formal de los gobiernos regionales y nacionales. Las ciudades saludables han sido pioneras en esta nueva forma de gobernanza.

## GOBERNANZA PARA LA SALUD

La gobernanza para la salud (20) (a diferencia de la gobernanza de la salud, que se limita al sector sanitario) hace referencia a los intentos de los gobiernos o de otros actores para dirigir comunidades, países o grupos de países en busca de la salud y el bienestar. Ejecutar una agenda plenamente desarrollada para las ciudades saludables requiere una combinación de gobernanza participativa en los enfoques de salud que implique a diferentes sectores y colaboradores.

Una gobernanza para la salud inteligente ha de abordar cuestiones complejas en favor de la salud para todos y, para ello, deberá utilizar diversos enfoques de gobernanza mediante la colaboración, la participación cívica, actos formales e informales y varios instrumentos vinculantes y no vinculantes.

Hay tres enfoques clave de gobernanza para las ciudades saludables: el enfoque de salud en todas las políticas, el enfoque de todo el gobierno y el enfoque de toda la sociedad, que sitúan la protección y producción de salud de forma prioritaria en la agenda de los gobiernos locales. Estos enfoques promueven las sinergias y la coherencia entre políticas, la rendición de cuentas para la salud, la coordinación, la generación de confianza y el establecimiento de alianzas con muchos agentes públicos, privados y cívicos.

## VEINTE PASOS

Para comodidad del lector/a, los 20 pasos se distribuyen en los tres próximos capítulos. Representan acciones de un proceso de mejora continua y no deberían emprenderse necesariamente de forma secuencial. El orden en el que las ciudades adoptan los pasos depende de las circunstancias y las oportunidades locales. La Figura 5 ilustra un ejemplo: la creación de un comité de dirección (paso 8) va después de la comprensión del enfoque de las ciudades saludables (paso 1) y, a su vez, sigue a la presentación de una propuesta (paso 6). Entonces hay 17 opciones para la acción siguiente. El patrón y la secuencia de los pasos variarán de ciudad en ciudad, tanto a la hora de comenzar como después de mantener un enfoque de ciudad saludable. Basándose en la retroalimentación recibida de las ciudades y para ser coherente, esta publicación no hará referencia a proyecto o programa de ciudad saludable, dado que su duración puede encontrarse limitada. Muchas ciudades se refieren a este concepto llamándolo "plataforma de ciudades saludables". En lugar de ello, utilizamos el término genérico de "ciudad saludable" a lo largo de toda la guía.

La Figura 4 ofrece una perspectiva general de los 20 pasos a desarrollar en los tres próximos capítulos.



Figura 4. Perspectiva general de los 20 pasos

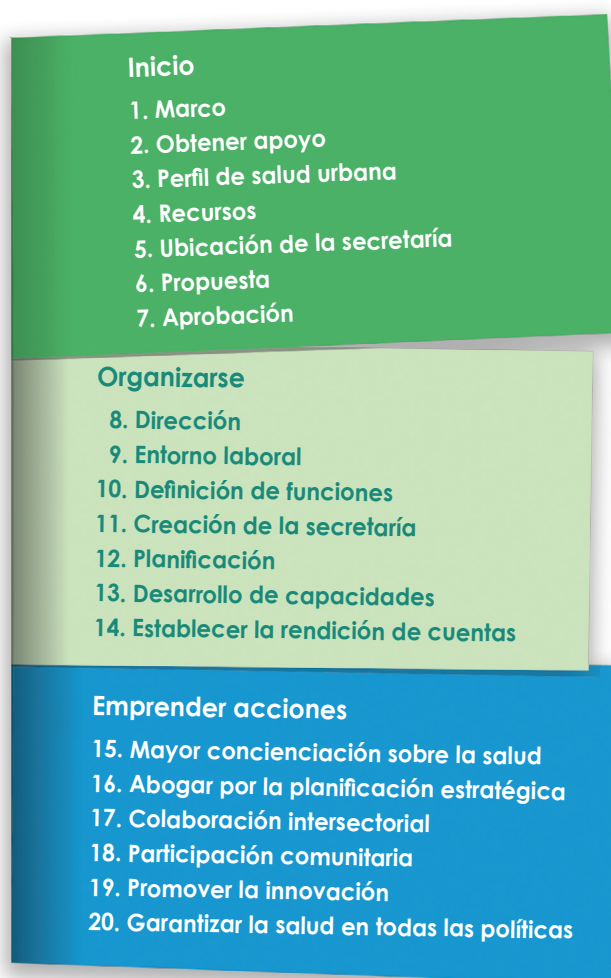


Figura 5. Inicio, cómo organizarse y emprender acciones





## 1. EMPEZAR

# PASO 1. MARCO

## **MENSAJE CLAVE:** comprender el enfoque de ciudad saludable

Para empezar, hay que desarrollar una visión clara de una ciudad saludable dentro del marco local con las partes interesadas, para lo cual conviene revisar los objetivos principales de una ciudad saludable (Cuadro 1). Esto facilitará guiar a la ciudadanía y los políticos/as a lo largo de su viaje hacia la ciudad saludable.

Toda la ciudadanía se esfuerza por conseguir una salud mejor, pero esta y la felicidad de las personas de una ciudad dependen, en gran medida, de la voluntad política a la hora de dar prioridad a la salud mediante la toma de decisiones que correspondan a esas aspiraciones. Esto implica crear entornos sociales y físicos de apoyo que faciliten que todas las personas puedan alcanzar su máximo potencial en materia de salud y bienestar. Los coordinadores de las ciudades saludables deben tenerlo en cuenta al tratar con responsables políticos que puedan ser escépticos acerca de la adopción del marco de ciudades saludables, que puede percibirse como un desafío a la dependencia tradicional en los servicios de salud (Cuadro 2).

**Principios y prácticas.** Aunque ya se ha aplicado con éxito un enfoque de ciudad saludable en miles de ciudades europeas a lo largo de muchos años, algunos políticos/as y ejecutivos/as importantes siguen sin estar convencidos de que esta es la mejor vía para el futuro. Quienes la han adoptado desde el principio buscarán sentir la seguridad de que este enfoque sigue siendo pertinente, y los políticos/as recientemente elegidos/as necesitarán recibir información acerca de su valor. El grupo central de entusiastas (véase el paso 2) desempeñan una función diplomática esencial en este proceso. Se debe dedicar tiempo a que actualicen su comprensión de los principios, estrategias y prácticas que son parte de la iniciativa de las ciudades saludables utilizando un lenguaje que sea claro y de fácil comprensión.

**Coproducción.** El marco general, resumido en la introducción de este manual, está coproducido por la OMS, la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS y las redes nacionales de las ciudades saludables creadas en 27 países europeos. La OMS sintetiza las evidencias para poder ofrecer un marco de políticas. Las ciudades añaden valor de manera continua al identificar las brechas existentes en el conocimiento, compartir las mejores prácticas, ofrecer formación, producir materiales de orientación y gestionar el cambio. La capacidad y los conocimientos generados a través de este proceso ayudan al grupo central de entusiastas a que refresquen la teoría y la práctica de las ciudades saludables y hacen que este enfoque sea atractivo para colaboradores locales, regionales y nacionales.

### **Cuadro 2. Prerrequisitos para conseguir ciudades saludables de éxito**

Compromiso político explícito y acuerdos de colaboración al nivel más alto de la ciudad para que la salud, la equidad y el desarrollo sostenible sean valores centrales de la visión y las estrategias de la ciudad.

Estructuras y procesos organizativos para poder gestionar, coordinar y apoyar el cambio y facilitar la cooperación nacional y local, las colaboraciones locales y las acciones en los diversos sectores con una participación ciudadana activa y el empoderamiento de la comunidad.

Promover la salud en todas las políticas, fijar objetivos y prioridades comunes, desarrollar una estrategia/plan para la salud, la equidad y el bienestar en la ciudad y vigilar la salud de la población y los determinantes de la salud de la ciudad.

Crear redes y plataformas formales e informales para el diálogo y la cooperación con agentes de los sectores público, privado, voluntario y comunitario.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** pensamiento estratégico y creativo, ser innovador, visionario e inspirador, y conocedor del valor añadido del marco de ciudad saludable.

## PASO 2. OBTENER APOYO

### **MENSAJE CLAVE:** construir y actualizar un grupo de entusiastas de las ciudades saludables

Obtener apoyo para este trabajo es esencial. Conviene encontrar un grupo de personas interesadas para compartir la titularidad del enfoque de ciudades saludables, porque encontrar **un grupo central de entusiastas** es un elemento clave de una ciudad saludable de éxito. Este grupo central no son simplemente idealistas, sino agentes estratégicos y prácticos que sean capaces de marcar la diferencia. Los entusiastas que nos apoyarán pueden proceder de distintos contextos. Su visión y pensamiento estratégico los convertirá en un grupo informal. Los coordinadores competentes deberán mantener su interés y añadir a nuevos agentes para que aporten perspectivas nuevas y diferentes.

Es absolutamente **esencial** contar con políticos/as comprometidos/as. Con frecuencia, a pesar de no tener ninguna cartera específicamente relacionada con la salud, comprenden cómo sus decisiones sobre muchos aspectos de la vida en la ciudad mejoran la salud y el bienestar. Las personas de mayor rango en las áreas locales responsables de medio ambiente, planificación urbana, transporte, vivienda, educación y servicios sociales a menudo desempeñan papeles destacados. Otros profesionales son los de la salud, especialmente los que trabajan en atención primaria, salud pública y promoción de la salud. Los entusiastas suelen proceder de grupos comunitarios y de la sociedad civil y tienen interés por cuestiones de salud y por el bienestar de la ciudad. Los académicos que vienen de los contextos de la política social, la salud pública, el desarrollo urbano y las ciencias ambientales también pueden ser entusiastas valiosos.

El grupo central de entusiastas deberá dedicar tiempo a entender claramente los principios, estrategias y prácticas de la iniciativa Ciudades Saludables. El grupo es una red informal en la que las ideas fluyen más allá de límites formales. Los agentes establecen conexiones y descubren el valor añadido de romper silos. Son esenciales también las cualidades personales de flexibilidad, empatía y el saber trabajar cruzando los límites de las áreas y las organizaciones. Impulsada por un enfoque común y claro, cada persona realiza su propia contribución especial, más allá de los requisitos formales de su trabajo o cargo. De forma colectiva, este grupo central ofrecerá liderazgo para construir y mantener una ciudad saludable.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** pensamiento estratégico, flexibilidad, establecimiento de alianzas, diplomacia y saber implicar y empoderar a los demás.

## PASO 3. PERFIL DE SALUD DE LA CIUDAD

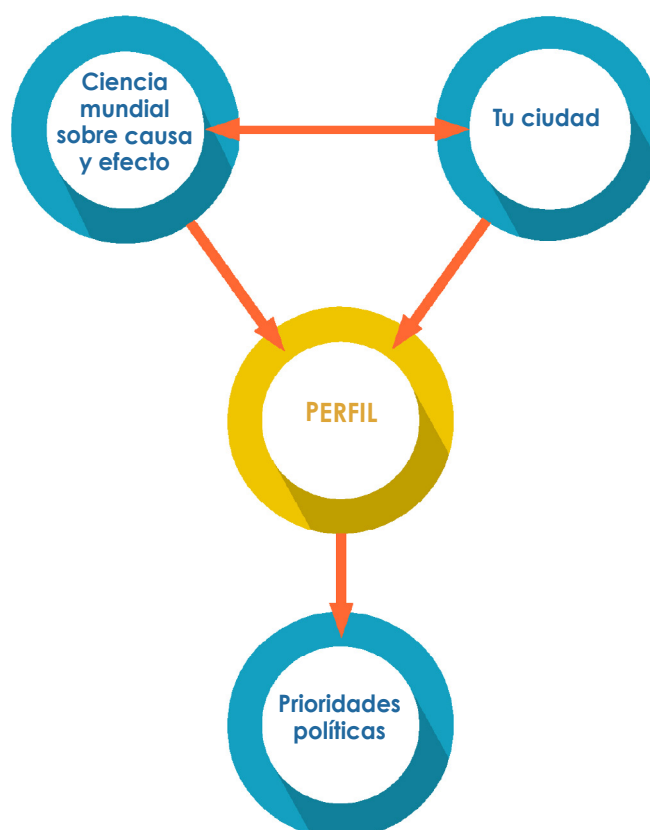
### MENSAJE CLAVE: conocer la ciudad

Comprender nuestra ciudad y su funcionamiento puede ayudarnos a desarrollar una ciudad saludable adaptada a nuestras necesidades locales. Una herramienta muy valiosa para una ciudad saludable es la creación de un perfil de salud de la ciudad, ya que proporciona un resumen, con base científica, de la salud de las personas y las condiciones en las que viven; puede servir de base para la abogacía en salud, para informar políticas, ayudar en el establecimiento de prioridades y rendir cuentas en materia de salud; asimismo, puede estimular el interés público y el compromiso político, identificar metas para el futuro y seguir los progresos para su consecución.

Un buen perfil de salud de la ciudad describe la ciudad y los factores que afectan a la salud de su ciudadanía de forma que se reconozca instantáneamente y exponga propuestas de cambio que generen entusiasmo. También debe ofrecer un enfoque tanto para la participación de la comunidad como para el apoyo político. Los perfiles deben incluir indicadores y otro tipo de información relacionada con la salud para utilizar como base comparativa con otras ciudades o regiones. Los indicadores deben medir y monitorizar los resultados de salud de los diversos grupos de población en las distintas áreas. Estos perfiles deben ser elaborados o actualizados al menos una vez cada 5 años o en cada fase de la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS.

**Uso de las herramientas y la orientación de la OMS.** Adaptar el marco del perfil de salud de la ciudad de la OMS (21) a nuestras condiciones locales. Utilizar el conjunto de datos de la iniciativa del Informe sobre el estado de la equidad en la salud en Europa (HESRI) de la OMS (22), así como incluir hechos y cifras, utilizar evaluaciones y encuestas cualitativas de la comunidad y tabular, cartografiar e interpretar las estadísticas cuantitativas de los registros y los observatorios públicos (Figura 6).

Figura 6. La ciencia, tu ciudad y su perfil



**Cuadro 3. Componentes y papel de un perfil de salud de la ciudad**

Un perfil de salud de la ciudad deberá:

- resumir la información sobre salud que sea relevante para la ciudad;
- identificar los problemas de salud de la ciudad;
- identificar los factores y determinantes que afectan a la salud en la ciudad;
- identificar las áreas para emprender acciones para mejorar la salud;
- estimular para que se realicen cambios en salud en la ciudad;
- establecer metas para conseguir logros en salud;
- estimular la acción intersectorial;
- identificar necesidades de datos nuevos de indicadores de salud;
- informar al público, los políticos/as, los/as profesionales y los/as responsables de políticas acerca de cuestiones que afectan a la salud, de una forma fácilmente comprensible;
- visibilizar la salud y sus determinantes;
- registrar las opiniones de la comunidad local sobre cuestiones de salud en la ciudad; y
- utilizar datos desagregados para ayudar a identificar a las poblaciones vulnerables.

**Tengamos presente lo siguiente.**

- ¿Quién es el público objetivo y cómo esperamos que utilicen el perfil de salud en la ciudad: el resto del municipio, los financiadores nacionales, los programas de la Unión Europea o el gran público?
- ¿A quién involucrar e implicar, incluyendo las partes interesadas de los distintos sectores, en fases tempranas del proceso?
- ¿Qué procesos ya están en marcha, como un comité intersectorial a nivel municipal?
- Identificar y enmarcar los beneficios asociados para otros sectores o direcciones dentro del municipio o la ciudad.

**Prioridades políticas.** Los valores comunes y los compromisos compartidos impulsan la elaboración del perfil. Se debe mostrar la singular contribución de varios sectores y agentes. Por ejemplo, el líder político encargado de vivienda y/o medio ambiente puede demostrar cómo las inversiones de su cartera garantizan hogares cálidos y confortables, con efectos positivos en la salud física y mental. El área de servicios sociales buscará evidencia que demuestre cómo las estrategias de envejecimiento saludable reducen el riesgo de discapacidad y enfermedad y alivian la presión de los presupuestos destinados a servicios. Entonces, hay un ciclo de retroalimentación. El perfil ayuda a reforzar la salud como prioridad política.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** concienciación política, capacidad de análisis y de interpretación, ser motivador y saber atraer.

## PASO 4. RECURSOS

### **MENSAJE CLAVE:** formular y asegurar un sistema presupuestario

El grupo central de entusiastas de las ciudades saludables creado en el paso 2 deberá preparar estimaciones preliminares de los costes de la ciudad saludable e identificar fuentes potenciales de financiación inicial. Se deberá aprovechar el apoyo político, dado que los políticos utilizarán la noción de ciudad saludable para aumentar su perfil como innovadores, tanto en el ámbito local como internacional.

El capital inicial es el primer reto a superar, que se utilizará como la operativa básica de la secretaría de la ciudad saludable: el salario del coordinador/a y los gastos de oficina, requisitos mínimos para pertenecer a la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS, tras los cuales será más fácil obtener fondos adicionales.

**Presupuestos del sistema.** Los recursos para las ciudades saludables provienen de muchas fuentes. Los municipios pueden ser la fuente primaria de fondos, aunque las autoridades sanitarias locales y las organizaciones no gubernamentales también pueden contribuir. Todos estos agentes obtienen dinero de las arcas municipales. Los presupuestos reservados para la promoción de la salud o el desarrollo urbano son fuentes que conviene explorar. Los fondos destinados a medidas especiales para luchar contra el desempleo han financiado algunos sistemas. Los grupos de negocios interesados en el desarrollo de la ciudad son otra fuente potencial. Las organizaciones que no están en disposición de poder ofrecer apoyo económico a menudo están deseosas de prestar personal o de suministrar servicios técnicos.

Se puede explorar una gran variedad de fuentes de financiación potenciales. El grupo de apoyo deberá identificar y tratar con los financiadores potenciales de la ciudad, y los financiadores deberán estar implicados en la planificación en la medida de lo posible. Se recomienda considerar la creación de un subcomité de financiación.

A lo largo del tiempo, una ciudad saludable madura adopta una perspectiva más estratégica. La salud en todas las políticas es un enfoque de todo el sistema que implica a socios de muchos sectores. Las alianzas intersectoriales ofrecen una plataforma para alinear los planes de las distintas áreas y para liberar sus fondos para conseguir un objetivo común: la salud y el bienestar de toda la ciudadanía.

**Planteamiento.** Animar a las áreas municipales y agencias locales para que en sus presupuestos generales incluyan la consecución de los objetivos de salud. Esto es ventajoso para todos: por ejemplo, el rendimiento económico y la productividad se ven mejorados por una población activa sana. En un periodo de austeridad, se deben presentar evidencias sólidas sobre cómo invertir en los determinantes de la salud "aguas arriba" reducirá las demandas de los presupuestos de asistencia sanitaria y social "aguas abajo". Para la recuperación posterior a la pandemia, se debe plantear que las ciudades saludables siempre han creado comunidades fuertes y resilientes y que tienen una experiencia considerable a la hora de aumentar la resiliencia invirtiendo en el establecimiento de redes sociales, de apoyo social, de desarrollo comunitario, de desarrollo de competencias y de cohesión y conexión sociales, minimizando las vulnerabilidades y fortaleciendo el capital social de la comunidad.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** han de ser resilientes, emprendedores, saber aprovechar las oportunidades e ingeniosos.

## PASO 5. UBICACIÓN DE LA SECRETARÍA

### MENSAJE CLAVE: maximizar el aprovechamiento

Decidir la ubicación de la secretaría de ciudad saludable dentro de la jerarquía organizativa de la ciudad es una elección importante. Influye en la estructura organizativa y en los mecanismos administrativos. Determina las relaciones con los políticos/as, con las organizaciones que trabajan como socios y con los grupos comunitarios. Indica la apropiación de una ciudad saludable.

**El sistema.** La secretaría de la ciudad saludable debe estar situada allí donde pueda maximizar el aprovechamiento del sistema de gobernanza de la ciudad, transversal a las jerarquías y con alcance en muchos sectores. Asimismo, hay que revisar las estructuras organizativas y los sistemas administrativos y determinar desde dónde es mejor que opere. Se aconseja informar al político líder acerca de las opciones. Hay cuatro modelos organizativos básicos (Figura 7).

**Figura 7.** Opciones de ubicación del secretariado de una ciudad saludable





**Central.** Esta ubicación permite obtener una visión estratégica de todos los sectores. Se encuentra dentro del gobierno municipal, como parte de la oficina de Alcaldía, el gestor o el secretario municipal, y la secretaría puede contar con la autoridad del alcalde o del gestor municipal. Los estrechos vínculos con el ayuntamiento hacen que el coordinador y la secretaría de la ciudad saludable sean más eficaces al promover acciones intersectoriales entre las áreas de la administración urbana.

**Departamento.** Una ubicación en un departamento (dentro del gobierno municipal) aprovecha el compromiso de los directores ejecutivos, que tienen tanto un puesto en la mesa de dirección como la responsabilidad de suministrar servicios. Sin embargo, si la secretaría de la ciudad saludable está situada dentro del departamento de salud, podría dar la sensación de que está favoreciendo únicamente los intereses del sistema sanitario, lo cual puede acarrear problemas en la negociación con otros sectores. Se sugiere considerar su ubicación en otras áreas, como la de desarrollo urbano, salud ambiental y salud pública (es una función municipal en muchas ciudades europeas).

**Autoridad de salud.** Aquí, la jurisdicción sobre cuestiones de salud se divide entre el municipio y otros niveles de gobierno. Las autoridades de la salud pueden actuar como defensoras de la causa y suministrar recursos. La jurisdicción en cuestiones que afectan a la salud se divide entre la ciudad y los gobiernos regionales. Por ejemplo, un gobierno puede ser responsable de salud y el otro de medio ambiente. La coordinación de las actividades entre los gobiernos es una prioridad importante en dicha ubicación.

**Organización no gubernamental.** Esta ubicación se encuentra en el interior de una organización sin ánimo de lucro o como organización sin ánimo de lucro autónoma, pero con sus propios estatutos y consejo de dirección independiente. Dichas organizaciones suelen ser políticamente neutras, tener una buena perspectiva general de la vida en la ciudad y trabajar estrechamente con los grupos comunitarios, lo que les da un fuerte sentido de participación ciudadana.

En última instancia, la secretaría deberá adoptar el modelo organizativo más adecuado a las circunstancias locales. El análisis que realicemos sobre cómo trabajan los políticos/as locales y la administración municipal es lo que usaremos como base para tomar esta decisión.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** pensamiento estratégico, capacidad de negociación, de encontrar oportunidades de financiación y de gestión financiera.

## PASO 6. PROPUESTA

### MENSAJE CLAVE: crear una propuesta integral

La preparación de una propuesta formal de ciudad saludable debería comenzar cuando el grupo central de entusiastas comprenda bien cómo se aplican las estrategias de las ciudades saludables en la ciudad y haya acordado cómo proceder (Cuadro 4). El ayuntamiento será el público principal de nuestra propuesta. También deberemos pensar en los intereses de los socios potenciales y de quienes nos apoyen económicamente.

**Secretaría.** Hay que iniciar y/o mantener las operaciones principales de nuestra ciudad saludable. Se ha de formular una propuesta que establezca o renueve una secretaría que esté dotada de un coordinador y de personal. Este recurso básico apoya y da servicio a una plataforma para que haya alianzas en materia de salud, lo que de forma diplomática anima a muchos actores y añade valor a numerosos sectores. Es un requisito mínimo para que una ciudad sea designada como miembro de la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS y un factor de éxito demostrado.

**Impulso doble.** En primer lugar, alinear la propuesta con los valores políticos y las prioridades del ayuntamiento. Las administraciones políticas cambian y presentan diferentes oportunidades, pero las ciudades saludables sirven de puente entre las políticas partidistas al traducir en acciones los valores compartidos por todos de equidad, sostenibilidad, inclusión y resiliencia. En segundo lugar, contar con la legitimidad y la experiencia de la OMS. La OMS añade valor a la propuesta con su reputación mundial para sintetizar las evidencias sobre cómo maximizar el potencial en salud, por lo que se trata de combinar sus conocimientos con las competencias técnicas y profesionales de las áreas municipales y de los organismos asociados.

#### Cuadro 4. Lista de verificación para las propuestas de las ciudades saludables

¿La propuesta...

- destaca la evaluación de impacto sobre la salud y los principios de equidad, sostenibilidad, inclusión y resiliencia?
- adapta las directrices de la OMS de los marcos y las estrategias a las condiciones locales?
- se alinea con las prioridades municipales?
- aborda los retos críticos a los que se enfrenta la ciudad?
- añade valor con un enfoque de ciudad saludable?
- muestra resultados visibles?
- estima el coste y las fuentes de financiación?
- cuenta con el apoyo de los organismos asociados y de los grupos comunitarios?

**Proceso.** Desarrollar un análisis de situación que identifique las brechas en las estrategias actuales y las áreas prioritarias en las que centrarse. Coproducir el análisis de situación y la propuesta con los colaboradores para sensibilizar acerca de la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS y encontrar oportunidades. Después, o en paralelo, buscar la opinión y el compromiso del concejal/a que tenga responsabilidad ejecutiva en esta área de trabajo. En muchas ciudades, esta persona es teniente de alcalde y presidente de un comité importante. Implicar a jefes/as de departamento que sean claves. Utilizar sus conocimientos técnicos y recabar su evaluación sobre las prioridades municipales. Incluir los puntos clave en el Cuadro 4. El éxito depende de una preparación política y técnica exhaustiva. Formular una propuesta breve, clara y precisa.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** planificar proyectos, coproducir, elaborar presupuestos y tener conciencia política.

## PASO 7. APROBACIÓN

### **MENSAJE CLAVE:** obtener aprobación y apoyo políticos

Obsérvese que cuando una ciudad solicita pertenecer a la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS, el primer paso es que el alcalde envíe una carta a la OMS expresando interés en unirse a la Red Europea de la OMS y su compromiso con los principios de la fase y con la asignación de recursos humanos y financieros.

Tras la carta de apoyo del alcalde, la ciudad también debe obtener la aprobación del ayuntamiento para unirse a la Red Europea de la OMS y trabajar para convertirse en una de las ciudades designadas. Esto establece el marco de la estrategia de salud pública de la ciudad y su compromiso con las acciones en el futuro.

**Gobernanza.** Alcaldes/alcaldesas y directores/as de áreas municipales son responsables de dar forma a las políticas, elaborando y gestionando los presupuestos y los programas. Los tenientes de alcalde presiden los comités municipales, que deliberan sobre las propuestas y recomiendan su aprobación, modificación o rechazo. El ayuntamiento aprueba formalmente los marcos, los programas políticos y el presupuesto municipal. En la práctica, el cómo colaboran el poder ejecutivo y el ayuntamiento varían entre ciudades.

**Funciones.** Alcaldes/alcaldesas y directores/as de áreas municipales son responsables de dar forma a las políticas, elaborando y gestionando los presupuestos y los programas. Los tenientes de alcalde presiden los comités municipales, que deliberan sobre las propuestas y recomiendan su aprobación, modificación o rechazo. El ayuntamiento aprueba formalmente los marcos, los programas políticos y el presupuesto municipal. En la práctica, el cómo colaboran el poder ejecutivo y el ayuntamiento varían entre ciudades.

**Proceso.** A lo largo de la fase de inicio se deberán dar varios pasos para reunir un mayor apoyo por parte del ayuntamiento. Se deberá consultar y mantener informadas a las personas de mayor rango político a lo largo de la fase preparatoria. Si la secretaría de la ciudad saludable se encuentra ubicada dentro del gobierno municipal, los concejales/as municipales habrán sido los líderes de este proceso. Se considerarán las prioridades e inquietudes políticas, teniendo presentes las diferencias entre partidos políticos. La salud es cosa de todos; todos los partidos deberán dar su apoyo. Aunque los partidos puedan tener medios de acción diferentes, los principios y estrategias de la ciudad saludable no deberán ser temas de debate partidista, lo cual evitará que la ciudad saludable se debilite en caso de cambio en el gobierno municipal.

Se deberá pedir a las personas con influencia política pero que se encuentren fuera del ayuntamiento que expresen su apoyo a su concejal/a. Se habrá de trabajar con antelación en una estrategia para presentar la propuesta y para responder preguntas sobre ella ante el ayuntamiento, habiendo previsto presentar ejemplos y casos de éxito de otras ciudades a modo ilustrativo para debate. Se deberán identificar las fuentes potenciales de oposición y determinar si se puede dar respuesta a esas preocupaciones.

Una vez que se haya garantizado el apoyo informal, se deberá enviar la propuesta a un comité municipal (si esto fuera aplicable en nuestra ciudad) para que se someta a debate el establecerse como ciudad saludable, seguida de una recomendación para proceder a la reunión del Pleno para su aprobación formal. La aprobación por parte del ayuntamiento marca el reconocimiento y compromiso formales.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** tener capacidad de negociación, conciencia política y dotes de diplomacia, así como saber gestionar el cambio.



## 2. ORGANIZARSE

La parte de organización empieza después de que el ayuntamiento apruebe formalmente la denominación de nuestra ciudad como ciudad saludable. Esto significa establecer la organización y los mecanismos administrativos a través de los cuales trabajaremos, y también crear un comité de dirección para que lidere y coordine y una secretaría de la ciudad saludable para que ofrezca apoyo, visibilidad y acción. Una parte esencial de la organización es garantizar la información, el personal y el dinero necesarios. Las ciudades ya denominadas saludables pueden utilizar la información contenida en este capítulo para refinar o ajustar lo que consideren necesario.

## PASO 8. DIRECCIÓN

### MENSAJE CLAVE: designar un comité de dirección

Todas las ciudades saludables de éxito tienen un comité de dirección intersectorial. Este comité deberá ser nombrado tan pronto como sea posible tras la aprobación, ya que es el corazón de la ciudad saludable.

**Objetivo.** Un comité de dirección proporciona liderazgo y legitimidad, apoyo y acciones de seguimiento. Asimismo, deberá vincularse bien con el sistema político de la ciudad. Puede ser el vehículo a través del cual los socios se reúnan para negociar un acuerdo sobre cómo mejorar la salud de la ciudad. En algunas ciudades, se les denomina comités de coordinación o intersectoriales. Los comités efectivos tienen responsabilidades bien definidas, una pertenencia representativa, estructuras de trabajo eficientes y procedimientos claros pero flexibles.

#### Cuadro 5. Responsabilidades del comité de dirección de la ciudad saludable

El comité de dirección de la ciudad saludable es responsable de:

- formular la filosofía y la estrategia;
- persuadir al ayuntamiento para que acepte las propuestas de la ciudad saludable;
- considerar las opiniones de las organizaciones representadas en el comité;
- defender la participación de grupos de la ciudad en las actividades de la ciudad saludable;
- obtener recursos financieros y otros tipos de recursos;
- invitar a los grupos comunitarios a que expresen sus opiniones y a que se impliquen en la salud; y
- tomar decisiones acerca del funcionamiento de los subcomités y de la secretaría.

**Miembros.** Se debe elegir la opción que refleje las circunstancias locales. Lo ideal para un comité de dirección es que esté compuesto por 15 miembros dedicados a la ciudad saludable. Entre los miembros del comité se deberán incluir los que tienen vínculos políticos efectivos con el ayuntamiento y son representativos de socios potenciales. Los miembros son elegidos por su interés en la salud, su conocimiento de la ciudad y su capacidad para movilizar apoyos. Hay que implicar al alcalde y a los consejeros municipales responsables de movilizar servicios sociales, educación, medio ambiente, tráfico, vivienda y planificación urbana, así como utilizar la autoridad de las personas senior de las áreas municipales y del sistema sanitario.

Se debe incluir a representantes de grupos comunitarios, a investigadores y académicos con interés en la salud y las políticas sociales, a representantes de los negocios, la industria y el trabajo, así como a otros ciudadanos destacados reconocidos por su interés en la salud pública.

**Organizar.** El comité de dirección es el punto focal de una ciudad saludable. Es el responsable último del liderazgo, la coordinación y la toma de decisiones. Muchas ciudades saludables también establecen subcomités o grupos de trabajo para realizar el trabajo preparatorio necesario para que el comité de dirección al completo trabaje de forma efectiva.

#### Cuadro 6. Funciones de un subcomité

Los subcomités suelen desempeñar dos funciones:

- revisar las cuestiones de gestión y de rutina administrativa, preparando recomendaciones para las decisiones de todo el comité, incluyendo decisiones sobre personal, finanzas, planificación y adquisición; y
- explorar e informar acerca de problemas específicos de interés: tráfico, contaminación ambiental, viviendas en zonas pobres o abuso de drogas, con las tareas de recopilar información y datos, identificar a quienes pueden ayudar con soluciones y preparar recomendaciones para el comité de dirección.

Se pueden establecer subcomités por periodos indefinidos o por tiempo limitado. Los miembros pueden provenir de los comités de dirección o de otros lugares. En algunas ciudades, la práctica es que el comité de dirección cuente con la presencia de consejeros municipales y que las personas senior se encuentren en el subcomité ejecutivo. Los subcomités nombrados para tratar cuestiones concretas deberán incluir a miembros que sean conocedores de esas materias o que representen a organizaciones interesadas.

**Racionalizar.** La mayoría de las autoridades locales ha optado por racionalizar sus operaciones, incorporando las cuestiones de las ciudades saludables en un comité municipal con responsabilidades más amplias. Se deben maximizar las oportunidades que nos presentan estas realidades políticas. Se puede utilizar este importante comité para ejercer una mayor influencia en las políticas y los programas generales y utilizarlo como plataforma para el diálogo y el compromiso de las áreas para que incluyan una dimensión de salud pública a sus servicios. Igualmente, hay que enfrentarse al reto de estar refrescando y actualizando continuamente los principios de la ciudad saludable y difundiendo nuevos conocimientos y prácticas.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** poseer liderazgo estratégico, saber establecer alianzas, trabajar en asociación, tener dotes de diplomacia y saber gestionar el cambio.

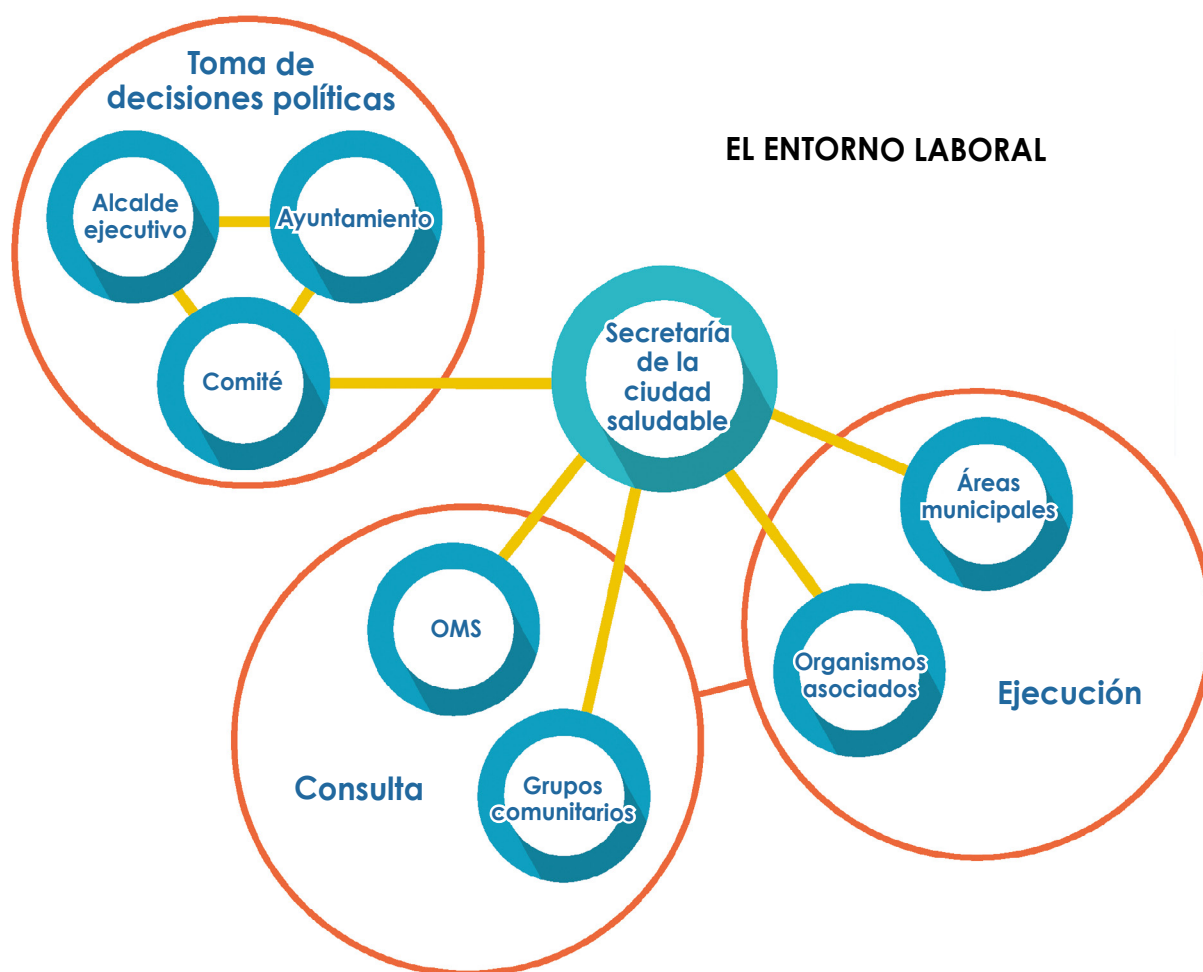
## PASO 9. ENTORNO LABORAL

### MENSAJE CLAVE: analizar el entorno laboral

Analizar el entorno laboral garantizará que la secretaría de la ciudad saludable trabaje en la estructura de decisiones, la organización de gobernanza de la ciudad y el contexto adecuados, reconociendo los mandatos y los sistemas de otros. Este análisis inicial mejorará cuando ganemos experiencia trabajando con el ayuntamiento y otros sectores. Ayudará a garantizar el compromiso. Una vez que hayamos comprendido bien el entorno laboral, se deberán revisar los planes y las definiciones de trabajo en consecuencia.

**Sistemas.** Hay que captar la imaginación y garantizar el compromiso de los colaboradores de la ciudad saludable, algo que localizaremos dentro de la estructura y la organización de gobernanza de la ciudad. Cada institución tiene sus propias responsabilidades, funciones y sistemas operativos, y habrá que revisar el papel de las áreas municipales, los organismos asociados y las políticas regionales y/o nacionales a la hora de ejecutar decisiones para evitar la duplicidad. Comprenderemos tanto los procesos formales como los informales para la toma de decisiones política y para su aplicación. Es importante garantizar que contamos con directrices de trabajo sencillas y claras, teniendo en cuenta que estaremos trabajando con muchas otras organizaciones y actores (Figura 8).

Figura 8. El entorno laboral en la secretaría de una ciudad saludable



**Actores.** El éxito depende del compromiso y el trabajo de los socios. Son actores clave que determinan la calidad de la colaboración intersectorial y del compromiso comunitario. Debemos comprender sus intereses, responsabilidades, actividades, modos de funcionamiento y aspiraciones, y lograrlo es una compleja tarea continua para una ciudad saludable.

**Mediación.** Otra labor es la mediación entre el sistema de toma de decisiones políticas a todos los niveles de gobierno y la red de organizaciones cuyas actividades dan forma al trayecto para conseguir una ciudad saludable. Debemos introducir los marcos, las ideas y las evidencias de la OMS en el sistema, y animar a las comunidades a que descubran retos y formulen prioridades. Habrá que escuchar, aprender y responder. La ciudad saludable ofrece una plataforma para que exista una comunicación en dos direcciones entre el sistema político y los socios intersectoriales.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** saber navegar en el entorno político, tener astucia política y social, conocimientos acerca de las infraestructuras y marcos políticos y administrativos.



## PASO 10. DEFINICIÓN DE FUNCIONES

### **MENSAJE CLAVE:** determinar roles, funciones e intención

El establecimiento de buenas relaciones de trabajo con personas y organizaciones colaboradoras que forman una alianza para la ciudad saludable es una necesidad. El comité de dirección deberá preparar y adoptar una indicación clara del rol y las funciones que llevará a cabo la ciudad saludable. Si cada uno entiende con precisión su cometido y actividad únicos, se desarrollarán buenas relaciones con mayor facilidad (Cuadro 7).

**Rol.** Las ciudades saludables promueven enfoques innovadores en salud pública (ver Capítulo 2). Desempeñan un cometido único de promoción de la salud en términos de facilitación, mediación y abogacía. Empoderan a las personas y los grupos para que emprendan acciones por la salud garantizando los medios para que ello sea posible. Ofrecen vínculos de conexión que se convierten en el medio a través del que los diversos grupos acuerdan cooperar para hacer de la ciudad un lugar más saludable en el que vivir. Recomiendan y defienden formas novedosas y diferentes de formulación e implantación de políticas públicas saludables. Es importante **facilitar, mediar y abogar**.

Garantizar los recursos y el compromiso que dan voz y poder a las personas y los grupos. Ejercer diplomacia de la ciudad saludable (23). Animar a los grupos y las organizaciones a que cooperen para hacer de la ciudad un lugar más saludable en el que vivir. Sensibilizar acerca de la contribución de los socios intersectoriales en la dimensión de la salud dentro de la vida en la ciudad. Encontrar formas novedosas y diversas de formular y aplicar el enfoque de OMS de salud en todas las políticas, en los enfoques de todo el gobierno y de toda la sociedad. Informar a los socios sobre las oportunidades y el impacto de las políticas de los gobiernos regional y nacional. Facilitar la producción y la ejecución de un plan de desarrollo de salud de la ciudad.

#### **Cuadro 7. Actividades de trabajo**

- Acumular conocimientos sobre los problemas de salud pública en la ciudad y oportunidades para mejorar la salud.
- Sensibilizar con los socios acerca de la dimensión de la salud dentro de la vida en la ciudad.
- Crear apoyo político para enfoques nuevos de salud pública.
- Difundir los marcos y las evidencias de la OMS para incorporar enfoques nuevos de salud pública.
- Ofrecer una plataforma para planificar la acción intersectorial y crear oportunidades para que los grupos comunitarios tengan una voz más fuerte.
- Promover la planificación estratégica para garantizar una acción a largo plazo en salud.
- Fomentar la innovación con miras a que la salud esté presente en todas las políticas locales.
- Participar en las actividades de las redes nacionales de ciudades saludables y en la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS.

**Valor añadido.** Demostrar claramente cómo el rol y la función del comité de dirección son diferentes de los de las organizaciones con las que trabaja. Desplegar la experiencia de la OMS para influir en los sistemas de gobernanza establecidos en la ciudad. Lanzar un mensaje claro de que el comité de dirección no tiene responsabilidades operativas que compitan con las de sus socios. Liderar, coordinar, abogar por y catalizar el cambio. En última instancia, los resultados se logran mediante el compromiso y el trabajo de los socios. Si no se reconoce esto crea una competencia improductiva y debilita el desempeño.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** saber establecer alianzas, comunicar, abogar, negociar, tener dotes de diplomacia y de gestión de conflictos.

## PASO 11. CREACIÓN DE LA SECRETARÍA

### **MENSAJE CLAVE:** el éxito depende de una secretaría efectiva

Los cometidos de facilitación, mediación y abogacía de la secretaría de una ciudad saludable son singulares. Estas responsabilidades se realizan en nombre del comité de dirección, trabajando en cooperación con subcomités, grupos de trabajo y socios.

**Facilitar.** La ciudad saludable facilita el trabajo del comité de dirección con una secretaría que motiva y da apoyo de gestión a sus miembros. Se vincula con diversos socios y actores a través de acciones de comunicación, información y asesoramiento. Ejerce su influencia al desarrollar una gran variedad de contactos en toda la ciudad; proporciona una fuente básica y segura y garantiza que las decisiones se traduzcan en acciones prácticas. El Cuadro 8 muestra las funciones de la secretaría.

#### **Cuadro 8. Funciones de la secretaría de una ciudad saludable**

- Desarrolla fuentes de información sobre cuestiones de salud local y sobre oportunidades para considerar nuevos enfoques de salud pública.
- Da apoyo profesional y administrativo al comité de dirección y a sus grupos de tareas.
- Negocia con socios potenciales para sentar las bases de la acción intersectorial.
- Divulga los principios, estrategias y trabajo de los socios intersectoriales.
- Facilita y apoya la participación de grupos comunitarios que desean ser más activos en la promoción de la salud.
- Fomenta la innovación en salud pública.
- Persuade a la ciudad de que hay que mejorar la planificación estratégica en salud y evaluar el impacto en salud de sus políticas y programas .
- Da apoyo profesional para desarrollar un plan de desarrollo de salud en la ciudad.
- Actúa como el punto focal para la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS, encargándose de la cumplimentación de las solicitudes de nombramiento y de la evaluación de cada fase.
- Comparte conocimientos y experiencia con la OMS y con las redes nacionales de ciudades saludables.
- Acude a las reuniones y conferencias de la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS para establecer relaciones y compartir buenas prácticas con otras ciudades de la Red.

**Personal.** La secretaría, que comprende la persona coordinadora y el personal, es el corazón operativo del enfoque de ciudad saludable. La mayoría de las ciudades saludables emplean de 3 a 8 personas, dependiendo de la población de la ciudad. Si fuera posible, se debería maximizar este recurso dentro de las limitaciones financieras y políticas del municipio, la autoridad sanitaria o la organización no gubernamental. El recurso mínimo para una secretaría viable es una persona coordinadora (que puede desempeñar otras funciones complementarias en la ciudad) y apoyo administrativo.

Lo ideal es contar con un equipo pequeño, accesible, con competencias complementarias, apoyo administrativo y de tecnologías de la información y un presupuesto dedicado para que se puedan realizar las funciones de la lista anterior. Se deberán definir las responsabilidades del personal, su rendición de cuentas y su relación con el comité de dirección, así como los grupos de trabajo. Otros perfiles que pueden necesitarse serían investigadores, profesionales de la comunicación (para el trabajo en la página web y en los medios sociales) y trabajadores comunitarios. Para obtener un fuerte apoyo de los socios es necesario reunirse durante el horario laboral. La secretaría debe ser un modelo de accesibilidad y buena administración.

**Persona coordinador/a.** Los/as coordinadores/as de la ciudad saludable desempeñan una función crucial, ya que son quienes dan continuidad y visibilidad y construyen un apoyo esencial dentro del gobierno municipal y en toda la comunidad. Encabezar el equipo de la secretaría es una gran responsabilidad y requiere muchas cualidades de liderazgo. Quien ocupe el puesto de persona coordinadora ha de ser diplomático y persuasivo, así como entender y adaptarse a las prioridades de los organismos asociados clave que, en última instancia, se ocupan de la salud en todas las políticas y programas. La persona coordinadora deberá ser fuerte y resiliente cuando los actores malinterpreten o se desvíen de los principios y estrategias de la ciudad saludable. Ser sensible a las opiniones de la comunidad y capaz de trabajar con comodidad y flexibilidad en un entorno de innovación y experimentación. Asimismo, la persona coordinadora deberá ser el punto focal de la Secretaría Europea de Ciudades Saludables de la OMS y acudir a las reuniones y conferencias que se organicen para establecer relaciones y compartir ejemplos de buenas prácticas con otras ciudades de la Red Europea de la OMS.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** dotes de comunicación, resiliencia, ingenio, visión, saber aprovechar las oportunidades, tener un espíritu emprendedor y arriesgado.

## PASO 12. PLANIFICACIÓN

### **MENSAJE CLAVE:** preparar un plan operativo

La planificación a largo plazo anima a los funcionarios municipales a considerar de forma más amplia lo que se puede lograr a través de la cooperación entre sectores y del mantenimiento de mejores relaciones con la comunidad. La perspectiva de esta planificación a largo plazo les invita a pensar en cambiar políticas y programas que requieran varios años para su consecución.

**Planificación.** Preparar un plan operativo para la secretaría de la ciudad saludable, teniendo presente el entorno de trabajo. Focalizar los esfuerzos en el proceso de apoyar al comité de dirección. Planificar los medios más efectivos (en cuanto a recursos) de influir en los socios estratégicos para que formulen políticas públicas y prácticas saludables. Reconocer y declarar el valor añadido de la secretaría en la consecución de resultados a lo largo de tres a cinco años. Resumir lo que se ha hecho. Hacer un listado con las tareas y el cronograma del año siguiente. Revisar y actualizar este listado cada año. Firmar o renovar un acuerdo con la OMS como catalizador.

**Tareas.** Asignar recursos humanos y financieros según las prioridades del comité de dirección. El plan de trabajo deberá seguir un orden por tareas, objetivos claramente definidos, el cronograma y el personal. Primero nos tendremos que centrar en el apoyo profesional y administrativo para el funcionamiento del comité de dirección. Incluir investigación de base, consultar socios, preparar informes de acción y notas informativas de políticas, garantizando que las decisiones se conviertan en acciones. Después, habrá que facilitar el desarrollo estratégico de la ciudad encargando o revisando la investigación y las evaluaciones de impacto en salud. Otra tarea será la de apoyar el proceso de producción de perfiles de salud de la ciudad y planes de desarrollo de salud de la ciudad.

**Presión.** La secretaría se enfrenta a exigencias en muchos frentes. Se deberán aprovechar las buenas oportunidades únicamente. Un plan operativo claro pero flexible ofrece una perspectiva estratégica. Hay que intentar encontrar un equilibrio entre altas aspiraciones y una evaluación realista del nivel de cambio que podemos anticipar. Asimismo, hay que hacer un seguimiento del desempeño y de los resultados, evaluar el impacto y ajustar el programa de trabajo cuando sea necesario, sin perder de vista el panorama más amplio.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** planificar proyectos, crear equipos, delegar, facilitar, motivar y empoderar a los demás, resiliencia.

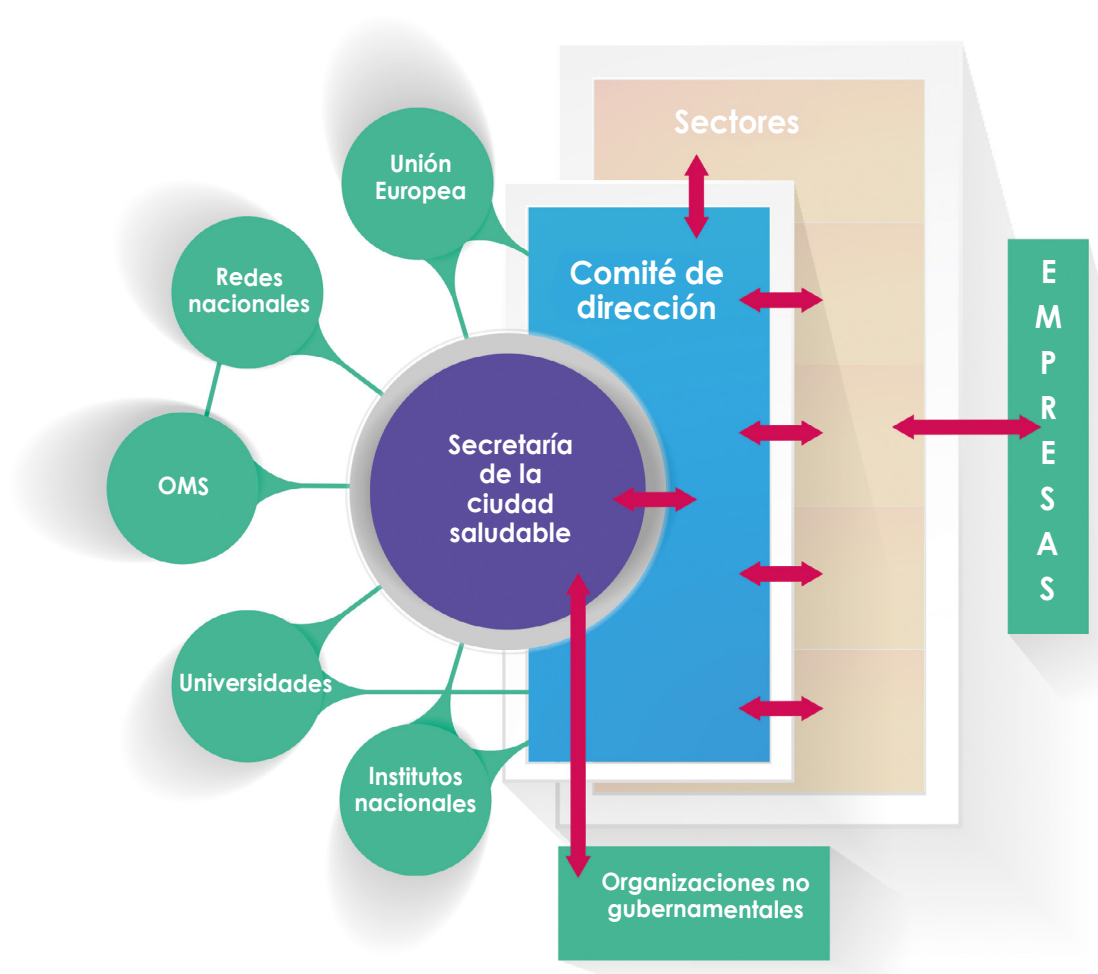
## PASO 13. DESARROLLO DE CAPACIDADES

### MENSAJE CLAVE: desarrollar capacidades en la ciudad

Ser defensores efectivos de una ciudad saludable requiere desarrollar capacidades, lo que significa asegurarnos de que tenemos personal competente, fondos adecuados y acceso a información que posibilitará que nuestra ciudad saludable rinda de forma efectiva.

**Sistema.** Hay que intentar desarrollar la capacidad de la secretaría en la medida de lo posible y dentro de la limitación de recursos del municipio y de los socios. En realidad, la mayoría de las ciudades generan capacidad extra en el comité de dirección, en las áreas municipales y las entidades asociadas, en organizaciones no gubernamentales y en empresas. Es nuestro cometido promover una relación recíproca entre todos estos actores y las agencias. Debemos aumentar la base de conocimiento del comité de dirección. La Figura 9 resume el proceso de mejora de la capacidad del sistema. El desarrollo de capacidades es una responsabilidad continua del comité de dirección en colaboración con la persona coordinadora de la ciudad saludable, dado que la secretaría es vital para ello.

Figura 9. Implicación con partes interesadas multisectoriales



**Recursos.** Garantizar que el plan operativo de la secretaría asegura los recursos suficientes como para impulsar nuestra ciudad saludable. Preparar una estrategia presupuestaria a largo plazo para obtener recursos adicionales. Buscar capacidad extra de los socios en el sector. Utilizar recursos humanos y financieros de las áreas y departamentos municipales. Fomentar la producción conjunta. Compartir el personal y los programas y proyectos de demostración. Atraer personal en prácticas de universidades y de organizaciones no gubernamentales. Buscar el patrocinio de empresas, organizaciones de comercio y sindicatos. Determinar los recursos asociados con programas vinculados a políticas regionales, nacionales y de la Unión Europea.

**Conocimiento.** ¡La información es clave! Utilizar el acceso privilegiado a la OMS y a las redes nacionales de ciudades saludables asociadas para importar y compartir evidencias sobre los determinantes de salud, los marcos, las estrategias y las herramientas para mejorar la salud. Promover y acudir a los cursos de formación para refrescar y actualizar la comprensión. Interactuar con las universidades y los institutos nacionales para modificar el conocimiento genérico basándonos en las circunstancias locales. Utilizar los datos en posesión de las áreas municipales, las agencias, las organizaciones no gubernamentales y las empresas. Por encima de todo, basarnos en el conocimiento que estos socios han ido acumulando gracias a la experiencia práctica. Valorar el saber y comprender la vida de la ciudad.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** capacidad para llevar a cabo análisis estratégicos y creativos, saber aprovechar las oportunidades, planificar a corto y largo plazo y realizar alineación estratégica.

## PASO 14. ESTABLECER LA RENDICIÓN DE CUENTAS

**MENSAJE CLAVE:** ser formalmente responsable de las acciones y centrarse en los resultados

La rendición de cuentas es crítica en la salud pública. El principio de rendición de cuentas significa que los ayuntamientos y varias partes de la administración municipal son responsables de cómo sus políticas y programas afectan a la salud. Para que este principio tenga un significado práctico, ha de haber mecanismos para evaluar el impacto y para informar de los resultados a los responsables políticos y, en última instancia, al público.

**Mecanismos formales.** Como jefe de la secretaría, el coordinador es formalmente responsable ante el comité de dirección, después ante el ayuntamiento y, en último término ante la ciudadanía. Se deben introducir sistemas de presentación de informes para asumir una responsabilidad clara sobre las decisiones propias de la secretaría, de sus presupuestos, actividades y resultados con regularidad. Enviar informes y revisiones anuales a los colaboradores, los proveedores de apoyo financiero y, a la larga, al público. Asimismo, realizar revisiones formales para la OMS, a medio camino y al final de cada fase del desarrollo que se haya acordado.

**El itinerario.** Se debe informar acerca de los progresos en el establecimiento o la actualización de las estructuras y los procesos organizativos que permiten que nuestro enfoque de ciudad saludable prospere. Valorar y fortalecer el compromiso de los socios clave, preguntándoles si incluyen una dimensión de salud en todas las políticas. Hacer un seguimiento de los programas y proyectos de las áreas y departamentos. ¿Están ofreciendo entornos saludables? ¿Están mejorando los ambientes sociales y económicos que promueven estilos de vida saludables? ¿Ofrecen un valor óptimo para la inversión? El comité de dirección deberá preguntar si estamos progresando en la integración de los factores de éxito críticos que dan forma a una ciudad saludable. ¿Es bueno nuestro desempeño?

**Impacto sobre la salud.** Se trata de demostrar el valor añadido del enfoque de ciudad saludable para mejorar la salud. En esta tarea puede ser de gran ayuda informar de forma habitual sobre la salud de la ciudad con un conjunto de indicadores clave. Los informes deberán ser concisos y fáciles para que quienes no sean expertos los entiendan, y deberán ser presentados y sometidos a debate en la ciudad o en las diputaciones provinciales. Demostrar el valor añadido puede ser difícil sin invertir recursos de evaluación considerables. Opcionalmente, se pueden predecir los resultados si se encarga una evaluación prospectiva del impacto en salud utilizando métodos cuantitativos y cualitativos. Conviene importar evidencias globales, en especial de la OMS. Gran cantidad de evidencia demuestra cómo los entornos urbanos favorables mejoran la salud física y mental. Crea entornos saludables y la salud irá detrás.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** hacer un seguimiento y rendir cuentas, saber comunicar, analizar e interpretar datos.







### 3. ACTUAR

Las siguientes áreas para actuar en salud son esenciales para lograr una ciudad saludable de forma efectiva. Si faltan algunas partes, el desempeño se debilita. Cada área conduce a resultados que se pueden describir y evaluar. Las "áreas de acción" son también áreas de resultados. Por ejemplo, una ciudad saludable trabaja para sensibilizar y comprender las cuestiones de salud mediante la difusión de información, haciendo publicidad, llevando a cabo auditorías de salud y cooperando con los medios. Si tienen éxito, estas actividades dan como resultado que el público y los responsables políticos sean más conscientes de la importancia de la salud en todos los principios y comprendan mejor cómo se aplican en la práctica. Gestionar el trabajo con la atención puesta en las áreas de resultados fortalece la planificación, el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas.

## PASO 15. MAYOR SENSIBILIZACIÓN EN SALUD

**MENSAJE CLAVE:** utilizar las herramientas de comunicación disponibles para difundir el mensaje

Hay que trabajar para que haya una mayor sensibilización en salud y bienestar en nuestra ciudad. Nuestros esfuerzos para aumentar la concienciación y comprensión de la salud y el bienestar deben ser integrales, visibles, coherentes y continuos. Internet y los medios sociales son herramientas muy recomendables para conseguir una comunicación efectiva. Debemos difundir un mensaje clave sobre las ciudades saludables más profundo que solo promover la salud individual, demostrando cómo los estilos de vida saludables están determinados por los entornos social, físico y económico de una ciudad y que la acción conjunta de los ayuntamientos y las comunidades los mejoran. Nos corresponde defender y difundir este enfoque distintivo para desarrollar la salud.

**El medio.** Las comunicaciones electrónicas han absorbido gran parte de los medios impresos. Tenemos que desarrollar una estrategia de comunicación similar a la de la Oficina Regional de la OMS para Europa, para lo cual crearemos una página web de la ciudad saludable para compartir nuestras iniciativas y logros y promover nuestro trabajo. Esta es también una buena manera de aumentar la participación ciudadana a través de comentarios que nos lleguen y servirá de brújula para navegar por el mundo de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad con el sólido enfoque de ciudad saludable. Comunicaremos los mensajes sobre salud con una primera aproximación firme, pero suave. Será más fácil implicar a los políticos, directores y socios, cuyas agendas son muy apretadas, si utilizamos representaciones visuales breves, algo clave para descubrir contenido más sustantivo. Podemos animar a nuestro alcalde a que realice un vídeo presentando nuestra ciudad saludable. Podemos usar Twitter o Facebook para difundir mensajes sobre resultados y éxitos con rapidez.

**Acción comunitaria.** A pesar de todas las nuevas tecnologías de la comunicación, implicar a las personas de nuestra ciudad es una forma poderosa de dar vida al enfoque de ciudad saludable, y se puede hacer mediante mensajes sobre salud relacionados con la ciudad en días mundiales de salud, como el Día Mundial del Corazón y el Día Internacional de las Personas con Discapacidad. Utilizaremos esas ocasiones y campañas, así como oportunidades similares, para mostrar el papel de nuestra ciudad saludable en la promoción de la Salud para Todos, incidiendo en las prioridades del Programa de Trabajo Europeo y sus iniciativas emblemáticas cuando corresponda.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** innovadores, dotes de comunicación, familiaridad con los medios sociales, saber traducir mensajes complejos, conocer de mercadotecnia y de mercadotecnia social.

## PASO 16. ABOGAR POR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**MENSAJE CLAVE:** producir un plan de desarrollo de ciudad saludable es una prioridad

Un plan de desarrollo de ciudad saludable es un documento estratégico que contiene una imagen integral de los esfuerzos concretos y sistemáticos de una ciudad para desarrollar salud. Contiene la visión y los valores de la ciudad, así como una estrategia para su consecución. Su objetivo político es demostrar que la salud es un valor clave de la administración municipal; es más, que la visión, valores y estrategia se traducen en acciones gracias a la planificación operativa (24–26).

**Planes estratégicos.** Los planes estratégicos deben realizarse para toda la ciudad. Hay que adoptar un enfoque por sistemas. Acordar que lo ideal sería que el plan estuviera basado en un conjunto de siete amplias áreas de acción: equidad, la salud en todas las políticas, personas saludables, implicación comunitaria y empoderamiento, un entorno físico y construido sostenible y saludable y asistencia sanitaria y social.

Integrar los programas de acción en un plan general de desarrollo de salud de la ciudad o en una estrategia de salud de la ciudad. Reconocer el valor de la importancia que los socios conceden a sus propios planes. Considerar la opción de incluir la salud dentro del plan municipal general o incluir una dimensión de salud en otros planes de área o de sector. Distinguir claramente un plan estratégico que se extienda de tres a diez años a partir de los planes operativos anuales de las áreas y departamentos.

**Componentes.** Según Jostein Rovik, ex alcalde de Sandnes (Noruega), los planes de desarrollo de salud de la ciudad nos cuentan dónde nos encontramos ahora, dónde queremos estar y cómo llegar hasta allí. Deberemos mostrar cómo la visión de dónde queremos estar se incardina en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El Objetivo 11 para las ciudades y las comunidades sostenibles aborda el mecanismo de cambio para promover ciudades saludables a través de la planificación urbana para respirar un aire más limpio y seguro y tener una vida más activa. Habremos de descubrir “en qué punto estamos ahora” con un perfil de salud de ciudad de partida e identificar los marcadores del cambio. Es necesario hacer un seguimiento de los progresos mediante la actualización del perfil (Figura 10).

**Figura 10.** Ciclo estratégico de planificación para una ciudad saludable



**Proceso.** Los coordinadores son responsables de diseñar un plan de desarrollo de salud de la ciudad, y la mayoría de ellos aseguran que el proceso de preparación es tan importante como el plan en sí. Conviene que impliquemos a los cargos políticos desde el principio para garantizar su compromiso. Asimismo, deberemos implicar a los profesionales intersectoriales en un grupo de tareas específicas y asegurar el consenso y el compromiso de los actores que deben desplegar la estrategia y sus planes de acción asociados. También tenemos que identificar el mecanismo de cambio (el cómo mejorar la salud) combinando los marcos de la OMS con el conocimiento de los socios sobre los recursos y las oportunidades.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** ser visionario/a, saber establecer objetivos, tener planificación y pensamiento estratégicos, capacidad de análisis, alineación estratégica y compromiso.

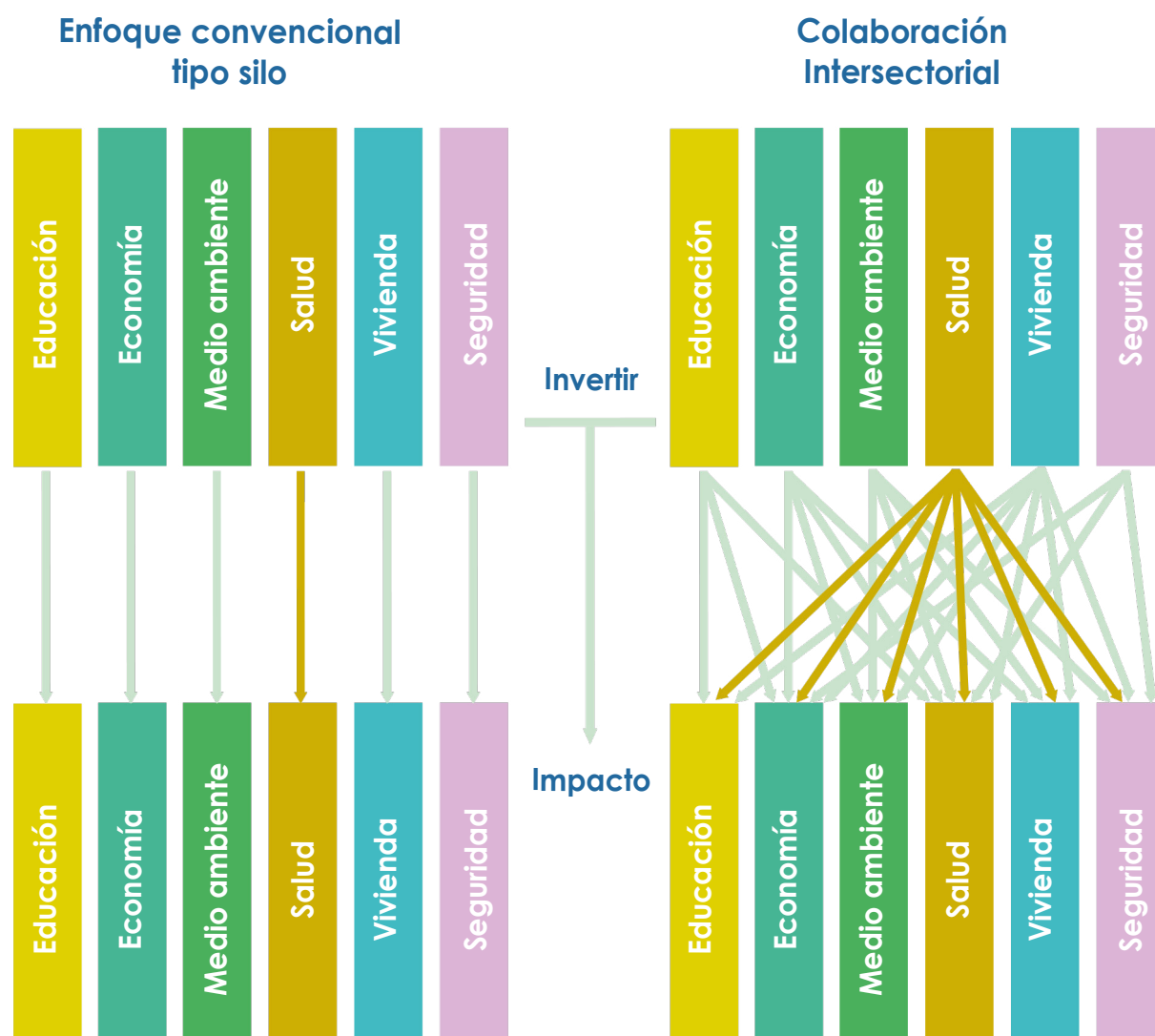
## PASO 17. COLABORACIÓN INTERSECTORIAL

### MENSAJE CLAVE: Romper los silos

Los mecanismos que facilitan la acción intersectorial proporcionan el marco para el diálogo y la planificación entre los departamentos y otras organizaciones y recursos necesarios para mejorar la salud y el bienestar en nuestra ciudad.

**Movilizar.** Movilizar las acciones de otros (áreas municipales clave y socios) con recursos para modificar los servicios establecidos o invertir en programas de trabajo nuevos e innovadores. Maximizar el aprovechamiento de los sistemas establecidos de gobernanza desde una ubicación central en la estructura de gestión municipal. Persuadir a los políticos y actores clave para que rompan sus silos y adopten un modelo dinámico de contabilidad que incluya los costes y beneficios de todos los sectores (Figura 11).

Figura 11. Colaboración entre sectores



**Costes y beneficios.** Sensibilizar a los políticos y socios sobre los efectos más amplios en la salud de sus decisiones de inversión. La Figura 11 indica cómo la inversión en cada sector afecta a la mayoría de los demás. Al tener un acceso privilegiado a los marcos de autoridad de la OMS, la primera tarea de la secretaría es sintetizar y empaquetar estas evidencias en un formato convincente, asegurándose de que el comité de dirección sea receptivo a esta forma lateral de pensar. El grupo de tareas específicas que supervisa la producción de un plan de desarrollo de salud municipal también es una plataforma para desarrollar consenso y compromiso.

**Romper los silos.** Romper los silos es un reto importante para la mayoría de los gobiernos, tanto los nacionales como los locales. Muchos directores de departamento pueden querer proteger sus presupuestos y reservar su personal para actividades básicas, para hacer las cosas como siempre. No obstante, la contabilidad dinámica es, potencialmente, un modelo en el que todos salen ganando. Conviene utilizar las orientaciones de la OMS sobre las evaluaciones de impacto en salud y los análisis coste-beneficio para reforzar este enfoque.

Establecer alianzas multisectoriales basadas en la planificación conjunta, la financiación y la contabilidad supone un reto, pero puede lograrse estableciendo objetivos comunes. Para ello, será preciso contar con las contribuciones de varios sectores que tengan responsabilidades compartidas y un fuerte liderazgo central. Todas las partes interesadas clave deberán definir esta agenda común desde las fases iniciales. No debemos producir ningún documento que contenga metas y objetivos predefinidos antes de consultar a estas partes y de buscar su contribución. La titularidad es clave. Tener una estrategia intersectorial imperfecta para la salud de la ciudad, en la que varios sectores puedan sentir que han estado plenamente implicados en su desarrollo, es mejor que contar con un documento producido por un sector o una persona experta que técnicamente puede ser de gran altura, pero que carecerá del espíritu de una alianza genuina.

**Lenguaje común.** Llegar a distintos sectores es difícil. Para hacerlo con éxito, hay que comenzar con un análisis sistemático de las partes interesadas. Antes de embarcarnos en informar a los demás sectores lo que pueden hacer por la salud, hay que entender bien su vocabulario de acciones, sus valores y objetivos y, si es posible, establecer un lenguaje común. La salud y el bienestar pueden contribuir significativamente a alcanzar los objetivos de otros sectores, haciendo que las alianzas intersectoriales sean beneficiosas de forma mutua.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** tener pensamiento estratégico y creativo, diplomacia, gestión del cambio, facilitación, astucia política y social y capacidad para revisar y rediseñar.

## PASO 18. PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

### **MENSAJE CLAVE:** informar, consultar, participar y empoderar

La participación comunitaria es un principio clave del enfoque de ciudad saludable. Se trata de empoderar e implicar a las personas para que participen en decisiones que determinan sus vidas y su salud y de dar voz a la ciudadanía que desee dar forma al viaje hacia una ciudad saludable. Asimismo, de involucrar a la comunidad en el desarrollo y la implementación de programas de acción y en eventos para promover la salud. También de apoyar foros centrados en temas específicos como la planificación urbana, la vivienda, el transporte, la salud y los servicios sociales. Debemos animar a la ciudadanía para que participen activamente en el desarrollo del plan de desarrollo de salud de la ciudad.

**Información y consulta.** Conviene que desarrollemos un marco para la acción a nivel comunitario. Asimismo, deberemos revisar los enfoques de la OMS sobre las técnicas de participación comunitaria en la salud local y el desarrollo sostenible (27). Construir capacidad y fortalecer la infraestructura y las redes comunitarias. Informar a la ciudadanía acerca de los temas de salud. Utilizar medios de comunicación de masas (televisión, radio o prensa escrita), boletines y blogs, además de redes sociales como Twitter, Facebook y LinkedIn. Consultar a la ciudadanía acerca de proyectos específicos y en toda la extensión de nuestro trabajo de salud en la ciudad. Usar encuestas comunitarias, seguidas de reuniones y eventos públicos.

**Toma de decisiones.** Hay que dar la bienvenida a las organizaciones no gubernamentales al comité de dirección de la ciudad saludable y a los grupos de tareas y fomentar una mayor participación general en los procesos estratégicos del municipio. Si fuera posible, financiar apoyo profesional para empoderar a la ciudadanía con vistas a una participación activa, un liderazgo y una gestión por su parte. Una acción prioritaria implica el equipar a la ciudadanía con las competencias, la confianza y la capacidad para que participen en los procesos de toma de decisión de la ciudad.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** capacidad de incidir y defender, comunicar, empoderar, así como facilitar y establecer alianzas.



## PASO 19. PROMOVER LA INNOVACIÓN

### **MENSAJE CLAVE:** Experimentar y escalar lo que funciona

Lograr el éxito a través de la innovación requiere crear un clima que apoye el cambio. Esto comienza reconociendo que la innovación es necesaria y posible, y que sus inevitables riesgos son aceptables.

Hay que adoptar las nuevas ideas de forma cuidadosa, y difundir la información acerca de programas y prácticas innovadoras, destacando los posibles beneficios sociales y financieros y animando a experimentar y escalar los éxitos.

**Promover la innovación.** Se pueden utilizar diversos enfoques. Adoptemos un estilo de trabajo y una actitud en la secretaría y el comité de dirección que sea receptiva a nuevas ideas y al pensamiento innovador. Para ello deberemos utilizar el acceso privilegiado a los actualizados marcos y evidencias de la OMS, así como compartir el conocimiento de la experiencia de las ciudades en la reunión anual y en las conferencias técnicas de la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS y en las conferencias de la red nacional de ciudades saludables. Podemos probar nuevos programas y métodos con proyectos piloto. Podemos acoger nuevos enfoques de salud pública adoptados por las pequeñas organizaciones no gubernamentales, que se encuentran más cercanos a la comunidad.

**Lo que funciona.** Las evaluaciones son una parte integral de la orientación de la OMS y es esencial para realizar el seguimiento y para apreciar el valor de nuestra ciudad saludable. Podemos utilizar las herramientas de la OMS para monitorizar los resultados y efectos en la equidad, la sostenibilidad, la resiliencia, la inclusión y la salud, y obtener conocimientos de investigación de las universidades locales. Otra de nuestras tareas es promover las autoevaluaciones comunitarias. Comprobar lo que funciona: ¿las nuevas inversiones crean entornos de apoyo? Los estudios de impacto en salud son esenciales para establecer el caso con el fin de escalar programas innovadores y modificar las políticas.

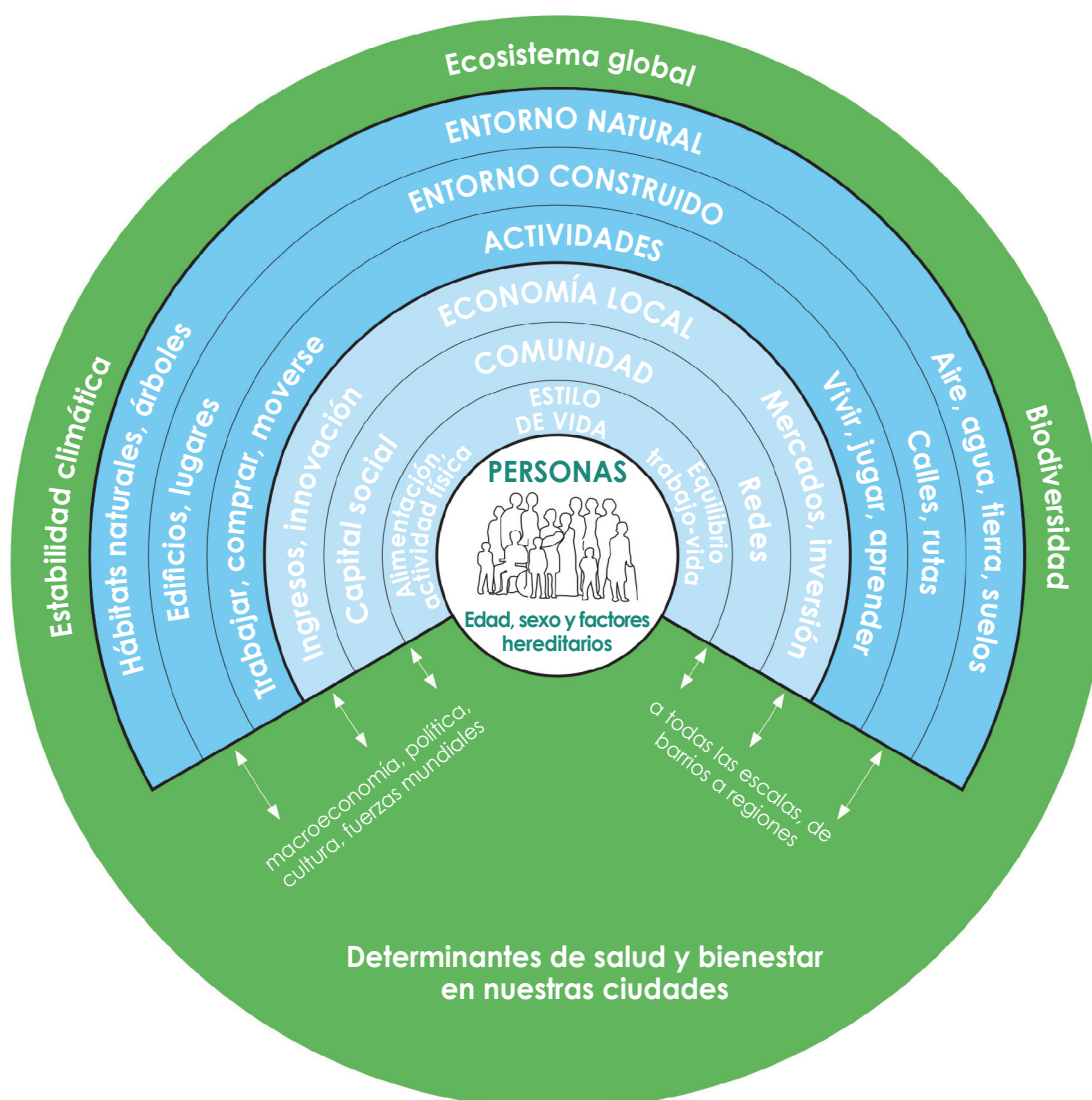
**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** ser innovador/innovadora, asumir riesgos, emprendedor/a y que sepa revisar y rediseñar.

## PASO 20. GARANTIZAR LA SALUD EN TODAS LAS POLÍTICAS

**MENSAJE CLAVE:** Verificar la realidad y ser capaz de navegar en la complejidad y el conflicto

**La perspectiva general.** Hay que recordar revisar la perspectiva general de la ciudad tras cada fase de desarrollo. El mapa muestra la ciudad como un sistema complejo, que requiere de la integración de la salud en todas las políticas de muchos niveles de gobierno, así como de intervenciones por parte de muchos sectores. Revisar el manual de formación de la OMS sobre salud en todas las políticas (28). También habrá que revisar los puntos de partida del desarrollo en materia de salud en cada nivel y sector del sistema. Asimismo, otra tarea es evaluar el desempeño de varios procesos, estructuras, planes y programas dentro de un enfoque de sistemas integrados para una ciudad saludable. En un mundo ideal, los responsables de políticas y quienes toman decisiones trabajan juntos en armonía para conseguir este objetivo (Figura 12).

**Figura 12.** Determinantes de la salud y de bienestar en entornos urbanos



**Verificación de la realidad.** No vivimos en un mundo ideal. Se han hecho esfuerzos durante muchos años para promover la equidad en salud en todas las políticas entre los decisores. La pandemia de COVID-19 ha dejado claro cómo la salud está afectando a todos los sectores y mostrando a los responsables de políticas la necesidad de tomar decisiones situando la salud en lo alto de la agenda política. La equidad en salud en todas las políticas promueve los objetivos en salud y equidad y consigue beneficios mutuos para otros sectores.

**Las ciudades saludables tienen experiencia en equidad en salud en todas las políticas.** El objetivo general de la Fase V (2009-2013) de la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS fue la equidad en salud en todas las políticas locales (29). Hemos de revisar las herramientas y los marcos desarrollados para facilitar este enfoque en nuestra ciudad (30).

Integrar la salud en todas las políticas y la equidad en salud en todos los enfoques de políticas también puede ayudar a las ciudades a progresar para lograr los múltiples Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluyendo la mejora de la salud (Objetivo de Desarrollo Sostenible 3), abordar la pobreza (Objetivo de Desarrollo Sostenible 1), promover la igualdad de género (Objetivo de Desarrollo Sostenible 5) y mejorar el acceso a energía limpia y a infraestructura resiliente al clima (Objetivos de Desarrollo Sostenible 7 y 9) (8).

Utilizar la mediación y la incidencia política para un objetivo común y principal. Es una tarea ardua que requiere liderazgo y diplomacia, pero también resiliencia ante la adversidad. Aunque la elaboración de políticas a menudo es errática y a veces caprichosa, los esfuerzos continuados finalmente tendrán su recompensa.

**Competencias útiles para los coordinadores de las ciudades saludables:** tener dotes de liderazgo, diplomacia, saber motivar, empoderar y desarrollar.



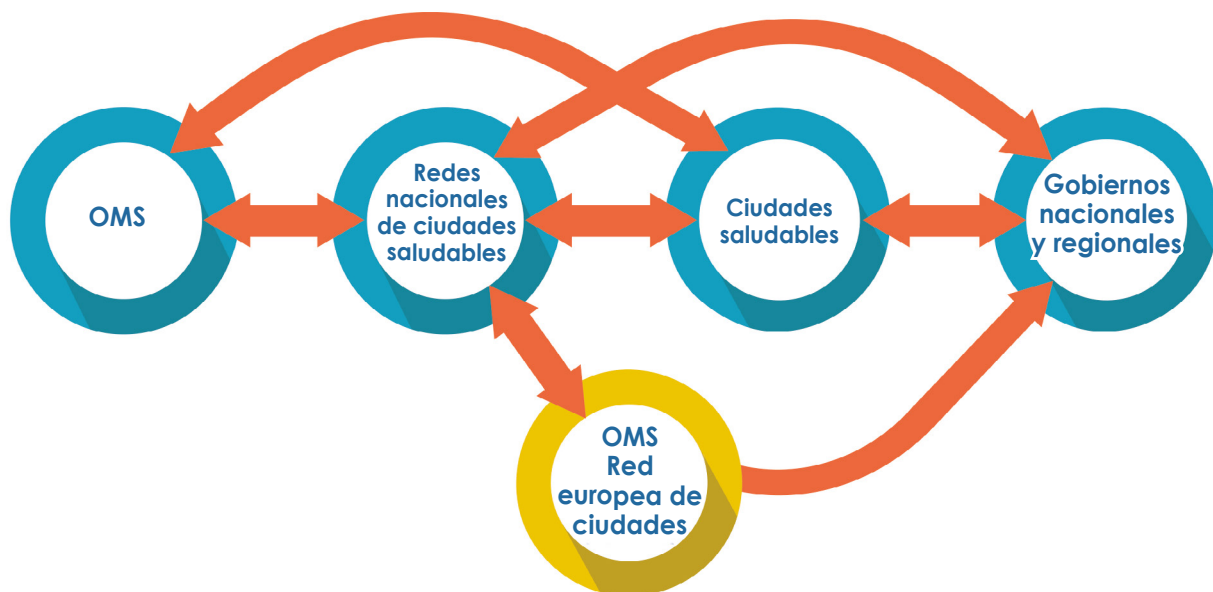
## 4. REDES NACIONALES DE CIUDADES SALUDABLES

La mayor parte de las personas de la Región Europea de la OMS vive en ciudades en las que la salud está integrada en la Nueva Agenda Urbana (31). Igual que los gobiernos municipales son una fuerza motriz para el renacimiento económico de los países europeos, las ciudades saludables impulsan la salud y el bienestar de la ciudadanía europea. Los dos están íntimamente vinculados.

La buena salud de toda la ciudadanía es uno de los marcadores más efectivos del desarrollo sostenible de cualquier ciudad. Las ciudades saludables son ambientalmente sostenibles y resilientes. Las ciudades con aire limpio, una infraestructura energética eficiente y espacios verdes muy accesibles pueden atraer más inversión y negocios, crear más trabajo y ofrecer más oportunidades a las personas de toda condición (32).

Las redes nacionales de ciudades saludables desempeñan una función doble. Como se indicó en la Figura 12, transmiten conocimiento de la OMS a las ciudades miembro. Las evidencias sobre los determinantes de la salud, los marcos para dar forma a las políticas, las herramientas y la orientación fluyen de la OMS a las ciudades a través de las redes nacionales de ciudades saludables. Pero a la vez, la experiencia y los conocimientos acumulados por las ciudades de las redes nacionales también fluyen en el sentido inverso, enriqueciendo a la OMS con una mayor comprensión de las barreras, los desafíos y los factores críticos de éxito para la aplicación práctica de las acciones y los 20 pasos resumidos anteriormente (Figura 13).

**Figura 13. Flujo de experiencias y conocimientos**



Las redes amplían el enfoque más reducido en ciudades individuales. Mejoran la capacidad y el aprovechamiento político del escenario europeo. Las convincentes evidencias (33) indican que las redes nacionales de ciudades saludables individual y colectivamente ejercen influencia en las políticas del gobierno central y, de forma recíproca, en la misma OMS.

El objetivo de este capítulo es resumir tanto los objetivos de las redes nacionales como sus características operativas de éxito. En gran medida, se basa en la experiencia de 1.500 ciudades miembro de 30 países europeos, resumida en el libro sobre redes nacionales europeas de ciudades saludables publicado por la OMS (34).

## OBJETIVOS

En los últimos 30 años, las redes nacionales de ciudades saludables se han convertido en organizaciones bien establecidas, formando la espina dorsal del movimiento de ciudades saludables en Europa. Las redes nacionales ofrecen a los países un recurso rico en conocimientos y experiencias en salud pública basadas en la implementación. Ellas crean una plataforma efectiva para dar visibilidad a los problemas de salud locales y para facilitar la cooperación entre niveles de gobierno. Las redes nacionales maximizan los recursos locales limitados, al proporcionar a los gobiernos locales un apoyo directo a través de la formación, oportunidades para compartir mejores prácticas y acceso a las experiencias nacionales e internacionales. Sus funciones y logros han hecho que las redes nacionales sean fundamentales para la continuidad del programa de ciudades saludables de la OMS a lo largo de los años (34).

### 1. ELEVAR EL PERFIL DEL MOVIMIENTO DE CIUDADES SALUDABLES

El perfil y la credibilidad de las ciudades saludables a nivel local y nacional se elevan al implicar a actores políticos y al desarrollar alianzas estratégicas y comunicación efectiva. La acreditación de la OMS sirve para validar y mejorar el papel de las redes nacionales, así como para atraer a nuevos miembros. La comunicación sobre ciudades saludables representa tanto un proceso como productos específicos.

### 2. COMPARTIR LAS MEJORES PRÁCTICAS

Las mejores prácticas se promueven al fijar normas, ofreciendo formación y produciendo orientación, creando oportunidades para el trabajo en red y el intercambio y ofreciendo un modelo efectivo de difusión local. Las redes nacionales de ciudades saludables ofrecen un centro de coordinación para la información sobre la salud y el desarrollo sostenible, generando y difundiendo conocimiento con la ayuda de herramientas basadas en la web, publicaciones, conferencias y eventos, constituyendo un recurso nacional.

### 3. CREAR CAPACIDAD PARA NUEVOS ENFOQUES

La efectividad institucional local se fortalece gracias al apoyo a las ciudades adoptando enfoques de gobernanza buenos y basados en la equidad que aborden los determinantes de la salud y que incluyan la salud en todas las políticas como una prioridad de la agenda política. Las redes nacionales proporcionan un campo de pruebas eficiente para generar nuevas ideas, políticas y métodos de trabajo y apoyan a las ciudades en la aplicación de estos enfoques innovadores.

### 4. GARANTIZAR LA COOPERACIÓN Y LA INFLUENCIA NACIONALES

Se consigue ejercer influencia en los gobiernos nacionales al establecer alianzas con los ministerios, las agencias, las regiones, las organizaciones no gubernamentales y las instituciones académicas. Las necesidades locales y la experiencia se cristalizan para informar e influir en la agenda, las políticas y las prácticas del gobierno y en estas otras grandes organizaciones socias.

# ACCIONES DE ÉXITO PARA INICIAR Y MANTENER UNA RED NACIONAL DE CIUDADES SALUDABLES

## 1. LA MARCA OMS

Deberemos acceder y actualizar la información procedente de la OMS sobre los principios, valores y marcos de la Salud para Todos (Health for All), la salud en todas las políticas y el Programa Europeo de Trabajo, así como sus iniciativas emblemáticas. Asimismo, iniciaremos y mantendremos un contacto habitual con la OMS y con otras redes nacionales sobre los modelos, procesos y requisitos organizativos para la acreditación de la OMS.

## 2. LÍDERES Y COLABORADORES

Desarrollaremos y revisaremos los vínculos con los ministerios del gobierno y las organizaciones nacionales que deseen apoyar el desarrollo de la red nacional y mantendremos un grupo principal de ciudades entusiastas, compartiremos experiencias y nos apoyaremos de forma mutua. Desarrollaremos relaciones sociales con otras redes nacionales. Es recomendable encontrar un alcalde de peso, inspirado y con visión de futuro para que inicie, mantenga y desarrolle nuestra red nacional.

## 3. ACTIVOS Y OPORTUNIDADES

Identifiquemos el valor añadido tan singular que la red nacional aporta a la escena nacional. Asimismo, habremos de identificar las fortalezas existentes y los aspectos que necesiten un mayor apoyo para aplicar la agenda de la red. Nombraremos un coordinador. Desarrollaremos capacidades. Identificaremos puntos comunes en las políticas, planes y programas de las ciudades miembro, así como las fuentes de recursos externos alineando la red con la agenda nacional para la salud y el desarrollo sostenible.

## 4. ORGANIZACIÓN

Deberemos acordar los objetivos, desarrollar y revisar las prioridades y establecer un estándar mínimo de trabajo. Asimismo, crearemos estructuras formales y términos de referencia. Aclaremos las funciones de los políticos y los profesionales en el órgano rector de la red y en los procesos de toma de decisiones para que sean claras y transparentes (Tabla 2).

## 5. PLATAFORMA

Crearemos oportunidades frecuentes para el aprendizaje y el intercambio. Podemos convocar a un equipo de expertos (que tengan los conocimientos de la OMS) para que pongan al día a los miembros acerca del trabajo en cosas como los perfiles de salud de la ciudad y los planes de desarrollo de salud de la ciudad. Invertiremos en herramientas de comunicación como una página web para promover la red nacional en el país y estableceremos alianzas entre distintos sectores.

## 6. PERFIL

Identificaremos los mensajes más importantes que queremos transmitir. Adoptaremos una estrategia de red nacional y un plan de acción concreto. Organizaremos una conferencia nacional sobre ciudades saludables con el gobierno y las instituciones colaboradoras.

## 7. SOSTENIBILIDAD

Aseguraremos la autosuficiencia financiera. Revisaremos habitualmente las estructuras y funciones de la red para maximizar el valor añadido. Deberemos demostrar los resultados y los impactos, así como promover y apoyar la implicación política y mostrar los vínculos con las políticas nacionales e internacionales. Asimismo, recordaremos mantener la acreditación de la OMS para fortalecer nuestra legitimidad.

**Tabla 2. Modelos de liderazgo en las redes nacionales de ciudades saludables**

Tipo	Ventajas	Desventajas
<b>Independiente</b> La red no es parte de ni está sometida a la influencia de ninguna otra organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene un proceso de toma de decisiones y una voz independiente.</li> <li>• La red puede promover libremente las opiniones de las ciudades y buscar alianzas con independencia de los cambios en el entorno político y de políticas.</li> <li>• Responde con rapidez a las necesidades de la ciudad.</li> <li>• Las cuatro redes con este tipo de organización tienen coordinadores a tiempo completo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para los costes de personal y de coordinación no hay acceso directo a recursos en especie.</li> <li>• Gran dependencia de la financiación externa y de las cuotas de afiliación.</li> </ul>
<b>Impulsado por la ciudad</b> Una ciudad de la red hace de anfitriona, encargándose de la coordinación y ofreciendo liderazgo para la red	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una voz local independiente, pero está influida por la ciudad anfitriona o líder.</li> <li>• Responde con rapidez a las necesidades de la ciudad.</li> <li>• La ciudad anfitriona asume los costes de coordinación.</li> <li>• El coordinador mantiene un contacto estrecho con el líder político de la red.</li> <li>• El coordinador tiene una percepción profunda de los retos diarios que implica dirigir una ciudad saludable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios en el liderazgo político local y las decisiones económicas pueden influir negativamente en los recursos disponibles para la red.</li> <li>• Puede que la ubicación geográfica de ciudad anfitriona no sea céntrica, o que no coincida con la capital del país, lo cual dificulta el establecimiento de contactos nacionales y alianzas.</li> <li>• El coordinador a menudo trabaja para la red a tiempo parcial como parte de otra función a tiempo completo que desempeña en la ciudad.</li> </ul>
<b>Impulsado por las instituciones</b> La red nacional en su organización es parte de una institución anfitriona (como el ministerio con competencias de sanidad, una escuela de salud pública o una asociación de autoridades locales) que ofrece liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La red se beneficia de la reputación y el respeto de la institución u organización, añadiendo credibilidad a la red.</li> <li>• La institución da acceso a los conocimientos internos sobre investigación, formación y evaluación.</li> <li>• El anfitrión asume los costes de coordinación.</li> <li>• Hay una gran comprensión sobre los problemas nacionales y acceso a los procesos de consulta.</li> <li>• La red se beneficia de las alianzas ya establecidas por la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones académicas dependen de las ayudas a la investigación y de la financiación externa, lo que puede acarrear costes administrativos importantes.</li> <li>• Puede que las ciudades saludables pierdan prioridad en la asignación de recursos.</li> <li>• Hay riesgo de que solo las prioridades nacionales definan el trabajo de la red, haciendo de ella una red de implementación, pero esto no es la norma. Esto se opone a la idea de que las ciudades identifiquen y articulen sus necesidades y prioridades colectivas.</li> <li>• Desarrollar el entendimiento entre ciudades e instituciones nacionales y establecer relaciones que sean mutuamente beneficiosas puede llevar mucho tiempo al principio, pero a largo plazo ello dará sus frutos en forma de ventajas, como al vincular la investigación con la aplicación práctica de políticas.</li> </ul>



## REFERENCIAS

1. Marco de implementación de la Fase VII (2019-2024) de la Red Europea de Ciudades Saludables de la OMS: objetivos, requisitos y enfoques estratégicos: final. Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 2019 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/346087>, consultado el 26 de octubre de 2022).
2. Copenhagen Consensus of Mayors: healthier and happier cities for all: a transformative approach for safe, inclusive, sustainable and resilient societies. Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 2018 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/345938>, consultado el 26 de octubre de 2022).
3. Ison E. Health impact assessment in a network of European cities. J Urban Health. 2013;90 (Suppl. 1): S105–15 (<https://link.springer.com/article/10.1007/s11524-011-9644-8>, consultado el 26 de octubre de 2022).
4. de Leeuw E, Tsouros AD, Dyakova M, Green G, editores. Healthy cities: promoting health and equity – evidence for local policy and practice: summary evaluation of Phase V of the WHO European Healthy Cities Network. Oficina Regional para Europa de la Organización Mundial de la Salud, Copenhague. Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 2014 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/137512>, consultado el 26 de octubre de 2022).
5. The 17 Goals [página web]. Nueva York: Naciones Unidas; 2022 ([https://sdgs.un.org/#goal\\_section](https://sdgs.un.org/#goal_section), consultado el 26 de octubre de 2022).
6. Thirteenth General Programme of Work. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2019 (<https://www.who.int/publications/i/item/WHO-PRP-18.1>, consultado el 26 de octubre de 2022).
7. European Programme of Work 2020-2025: United Action for Better Health. Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 2021 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/339209>, consultado el 26 de octubre de 2022).
8. Informe Mundial de las Ciudades 2022: visualizando el futuro de las ciudades. Nairobi: ONU-Hábitat; 2022. Versión en inglés (<https://unhabitat.org/world-cities-report-2022-envisaging-the-future-of-cities>, consultado el 26 de octubre de 2022).
9. Share of urban population worldwide in 2022, by continent [página web]. En: Statista/Society/Demographics. Hamburgo: Statista; 2022 (<https://www.statista.com/statistics/270860/urbanization-by-continent>, consultado el 26 de octubre de 2022).
10. Nabielek K, Hamers D, Evers D. Cities in Europe. Facts and figures on cities and urban areas. La Haya: Netherlands Environmental Assessment Agency (Agencia Holandesa de Evaluación Ambiental); 2016 ([https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/pbl\\_2016\\_cities\\_in\\_europe\\_23231.pdf](https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/pbl_2016_cities_in_europe_23231.pdf), consultado el 26 de octubre de 2022).
11. OMS y ONU-Hábitat. Hidden cities: unmasking and overcoming health inequalities in urban settings. Kobe: WHO Centre for Health Development (Centro de la OMS para el Desarrollo de la Salud); 2010 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/44439>, consultado el 26 de octubre de 2022).
12. Carta de Ottawa para la promoción de la salud. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 1986 (<https://www.who.int/teams/health-promotion/enhanced-wellbeing/first-global-conference>, consultado el 26 de octubre de 2022).

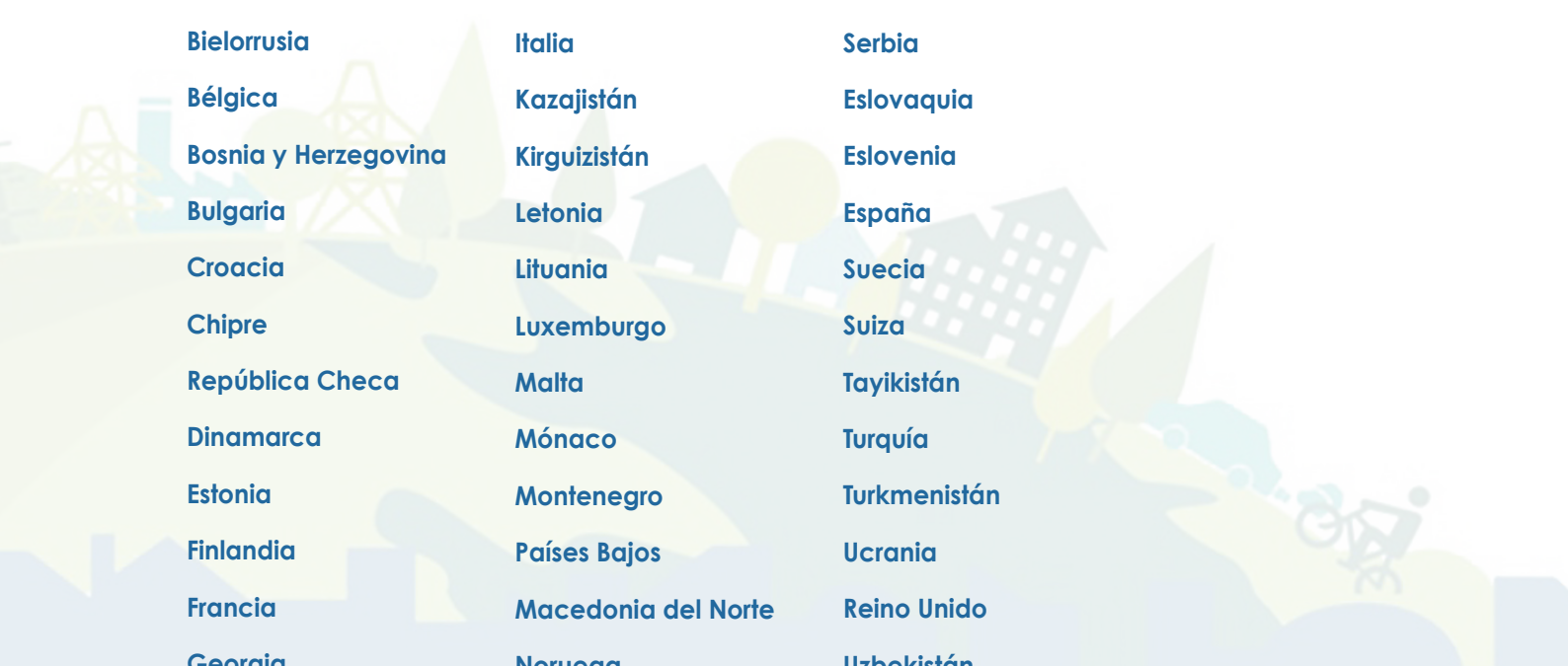
13. Health21: marco de políticas Salud para Todos para la Región Europea de la OMS. Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 1999 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/272657>, consultado el 26 de octubre de 2022).
14. Salud 2020, el marco político europeo y una estrategia para el siglo XXI. Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 1999 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/326386>, consultado el 26 de octubre de 2022).
15. Geneva Charter for Well-being. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2021 (<https://www.who.int/publications/m/item/the-geneva-charter-for-well-being>, consultado el 26 de octubre de 2022).
16. Subsanan las desigualdades en una generación: alcanzar la equidad en salud actuando sobre los determinantes sociales de la salud: informe final de la Comisión de Determinantes Sociales de la Salud. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2008 ([https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/pbl\\_2016\\_cities\\_in\\_europe\\_23231.pdf](https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/pbl_2016_cities_in_europe_23231.pdf), consultado el 26 de octubre de 2022).
17. Healthy cities tackle the social determinants of inequities in health: a framework for action. Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 2012 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/112253>, consultado el 26 de octubre de 2022).
18. Wilkinson R, Marmot M, editores. Social determinants of health: the solid facts. Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 1998 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/108082>, consultado el 26 de octubre de 2022).
19. Ciudades saludables: enfoque efectivo para un mundo rápidamente cambiante. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2020 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/331946>, consultado el 26 de octubre de 2022).
20. Kickbusch I, Gleicher D. Governance for health in the 21st century. Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 2012 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/326429>, consultado el 26 de octubre de 2022).
21. City health profiles: how to report on health in your city. Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 1995 (<https://iris.paho.org/handle/10665.2/43327>, consultado el 26 de octubre de 2022).
22. Health Equity Status Report initiative [página web]. En: WHO Europe/Initiatives (OMS Europa/Iniciativas). Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 2020 (<https://www.who.int/europe/initiatives/health-equity-status-report-initiative>, consultado el 26 de octubre de 2022).
23. Acuto M, Morissette M, Tsouros A. City diplomacy: towards more strategic networking? Learning with WHO Healthy Cities. Glob Policy. 2017;8:14–22 (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1758-5899.12382>, consultado el 26 de octubre de 2022).
24. City health planning: the framework. Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 1996 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/347606>, consultado el 26 de octubre de 2022).
25. A working tool on city health development planning: concept, process, structure, and content. Copenhague: Oficina Regional para Europa de la OMS; 2001 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/347455>, consultado el 26 de octubre de 2022).
26. Green G, Acres J, Price C, Tsouros A. City health development planning. Health Promot Int. 2009;24 (Supl. 1):i72–80 ([https://academic.oup.com/heapro/article/24/suppl\\_1/i72/607966](https://academic.oup.com/heapro/article/24/suppl_1/i72/607966), consultado el 26 de octubre de 2022).

27. Community participation in local health and sustainable development: approaches and techniques. Copenhagen: Oficina Regional para Europa de la OMS; 2002 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/107341>, consultado el 26 de octubre de 2022).
28. Health in all policies: training manual. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2015 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/151788>, consultado el 26 de octubre de 2022).
29. Phase V (2009-2013) of the WHO European Healthy Cities Network: goals and requirements. Copenhagen: Oficina Regional para Europa de la OMS; 2009 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/349864>, consultado el 26 de octubre de 2022).
30. Health equity in all policies: nine case studies of HEiAP in action. Belfast: Belfast Healthy Cities; 2013 (<https://www.belfasthealthycities.com/sites/default/files/publications/NineHEiAPCaseStudies.pdf>, consultado el 26 de octubre de 2022).
31. The New Urban Agenda [página web]. Nueva York: Naciones Unidas; 2022 (<https://habitat3.org/the-new-urban-agenda>, consultado el 26 de octubre de 2022).
32. Health as the pulse of the new urban agenda: United Nations Conference on Housing and sustainable urban development, Quito, octubre de 2016. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2016 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/250367>, consultado el 26 de octubre de 2022).
33. Heritage Z, Green G. European national healthy city networks: the impact of an elite epistemic community. *J Urban Health*. 2012;90 (Supl.1):154-66 (<https://link.springer.com/article/10.1007/s11524-012-9777-4>, consultado el 26 de octubre de 2022).
34. Janss Lafond L, editor. National healthy cities networks in the European Region: promoting health and well-being throughout Europe. Copenhagen: Oficina Regional para Europa de la OMS; 2019 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/346087>, consultado el 26 de octubre de 2022).

## La Oficina Regional para Europa de la OMS

La Organización Mundial de la Salud (OMS) es una agencia especializada de Naciones Unidas creada en 1948 que se encarga principalmente de los aspectos internacionales de la salud y de la salud pública. La Oficina Regional para Europa de la OMS es una de las seis oficinas regionales presentes por todo el mundo, cada una con su propio programa orientado a las condiciones particulares de salud de los países a los que sirve.

### Estados Miembros



<b>Albania</b>	<b>Grecia</b>	<b>Portugal</b>
<b>Andorra</b>	<b>Hungría</b>	<b>República de Moldavia</b>
<b>Armenia</b>	<b>Islandia</b>	<b>Rumanía</b>
<b>Austria</b>	<b>Irlanda</b>	<b>Federación Rusa</b>
<b>Azerbaiyán</b>	<b>Israel</b>	<b>San Marino</b>
<b>Bielorrusia</b>	<b>Italia</b>	<b>Serbia</b>
<b>Bélgica</b>	<b>Kazajistán</b>	<b>Eslovaquia</b>
<b>Bosnia y Herzegovina</b>	<b>Kirguizistán</b>	<b>Eslovenia</b>
<b>Bulgaria</b>	<b>Letonia</b>	<b>España</b>
<b>Croacia</b>	<b>Lituania</b>	<b>Suecia</b>
<b>Chipre</b>	<b>Luxemburgo</b>	<b>Suiza</b>
<b>República Checa</b>	<b>Malta</b>	<b>Tayikistán</b>
<b>Dinamarca</b>	<b>Mónaco</b>	<b>Turquía</b>
<b>Estonia</b>	<b>Montenegro</b>	<b>Turkmenistán</b>
<b>Finlandia</b>	<b>Países Bajos</b>	<b>Ucrania</b>
<b>Francia</b>	<b>Macedonia del Norte</b>	<b>Reino Unido</b>
<b>Georgia</b>	<b>Noruega</b>	<b>Uzbekistán</b>
<b>Alemania</b>	<b>Polonia</b>	