



Guía práctica para la elaboración de un plan de acción nacional de gestión de los conocimientos

Un enfoque en la gestión del conocimiento para los países del Movimiento SUN

Julio 2023

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Guía práctica para la elaboración de un plan de acción nacional de gestión de los conocimientos | 3 |
| Un enfoque en la gestión del conocimiento para los países del Movimiento SUN | 3 |
| Principios clave para la gestión del conocimiento | 4 |
| Objetivo de la guía y de la audiencia | 5 |
| Actividades clave a tener en cuenta para la gestión del conocimiento | 5 |
| Cuaderno de trabajo del plan de acción para la gestión del conocimiento | 8 |
| Sección 1: Ámbito de aplicación | 8 |
| Sección 2: Definición de actividades y flujo de conocimiento | 10 |
| Sección 3: Recopilación y síntesis de los conocimientos | 11 |
| Sección 4: Herramientas para adquirir y sintetizar conocimientos | 13 |
| Referencias | 16 |

Guía práctica para la elaboración de un plan de acción nacional de gestión de los conocimientos

Un enfoque en la gestión del conocimiento para los países del Movimiento SUN

La gestión del conocimiento implica crear, recopilar, sintetizar, compartir y emplear de manera deliberada ideas y experiencias específicas para mejorar la forma de trabajar. Estas ideas y experiencias pueden tratarse de conocimientos integrados en los individuos o en los procesos y planes de la organización. Para el Movimiento para el fomento de la nutrición (SUN), la gestión del conocimiento (GC) es el proceso de captar, sintetizar, compartir y emplear con eficacia las *buenas prácticas* identificadas en un contexto. Además, una buena práctica incluye un enfoque en las *lecciones aprendidas* para comprender, aprender y compartir de forma eficaz lo que funcionó y lo que no funcionó correctamente para mejorar la nutrición en un país.

Recopilar y compartir las lecciones aprendidas permite a los Puntos focales del Movimiento SUN, a los miembros de la plataforma multiactor (MSP) y a las partes interesadas en la nutrición aprender de las acciones pasadas llevadas a cabo en el contexto de una organización o de un país, garantizando un uso eficiente de los recursos y del tiempo. Del mismo modo, una buena práctica describe intervenciones o acciones de éxito aplicadas en un contexto. Documentar las intervenciones que han tenido éxito y las lecciones aprendidas de su implementación es fundamental para evitar las «islas de éxito», en las que una buena práctica queda limitada al área donde se desarrolló (por ejemplo, una región o un país). Dentro del Movimiento SUN, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas se identifican, se documentan y se difunden:

- Facilitar el intercambio de información y conocimientos entre los países y dentro de ellos.
- Alentar a los países que se enfrentan a un desafío similar para que aborden el problema de forma colectiva.
- Fomentar que las innovaciones locales aplicadas en un país o región se apliquen a otro.
- Apoyar el aprendizaje entre iguales y la retroalimentación acerca de las estrategias, las políticas, los planes y los enfoques nacionales y subnacionales, tanto en lo relativo a la nutrición específica como a las actividades sensibles a la nutrición.
- Garantizar que la acción a nivel mundial esté dirigida por los países y se base en las buenas prácticas locales

Para que la gestión del conocimiento tenga éxito, hay cuatro elementos clave que se recogen en la Figura 1. Estos elementos son importantes para comprender las acciones humanas que respaldan los datos cuantitativos.

La incorporación de enfoques de gestión del conocimiento en los esfuerzos de los países del Movimiento SUN, hace que la nutrición sea un elemento imperativo del desarrollo sostenible; destaca los programas y políticas eficaces que podrían ser adaptados y emulados por otros miembros del Movimiento SUN; y ayuda a los países a priorizar las acciones. La recopilación y el intercambio de conocimientos acerca de los cambios y las prácticas desempeñan un papel fundamental en la aplicación de la visión de SUN para alcanzar, en 2030, un mundo sin malnutrición en todas sus formas.

Figura 1: Componentes de la gestión del conocimiento



Principios clave para la gestión del conocimiento

El enfoque del Movimiento SUN para la gestión del conocimiento se basa en diversos principios. Estos deben ser considerados en el desarrollo de un plan de acción de gestión del conocimiento.

- 1. El conocimiento se crea mediante la reflexión y la conversación:** los seres humanos procesan las lecciones de su propia experiencia y obtienen conocimientos acerca de esa experiencia mediante la reflexión o la conversación con los demás. Por lo tanto, es necesaria la reflexión mediante la documentación y los enfoques conversacionales para facilitar la generación y captación de conocimientos. La síntesis del aprendizaje es una tarea continua que se realiza en el marco de los esfuerzos de mejora de la nutrición. Por lo tanto, es fundamental preguntarse «¿Qué hemos aprendido para mejorar estos resultados nutricionales?»
- 2. Crear productos de conocimiento que transmitan consejos a los demás:** desarrollar de forma deliberada un paquete de información diseñado para transmitir cómo aplicar los cambios con éxito. Los productos de conocimiento incluirían un resumen de lo que se realizó, cómo se llevó a cabo, por qué se hizo, quién lo efectuó, dónde se llevó a cabo y cuáles fueron los resultados. Dado que la mejora de los resultados en materia de nutrición suele involucrar a muchos actores diferentes en distintos niveles del sistema de salud, agricultura y desarrollo, conviene pensar en una serie de productos de conocimiento. La sección dedicada a las actividades clave para la gestión del conocimiento puede ayudar a identificar dichas actividades.
- 3. Emplear los canales de comunicación para compartir ejemplos e historias:** además de los productos que transmiten el aprendizaje clave, también conviene pensar en cómo los canales de comunicación pueden ayudar a persuadir o convencer a otras personas para que adopten nuevas prácticas. Esta comunicación puede complementar los productos de conocimiento descritos anteriormente, ayudando a los diferentes públicos/niveles a entender lo que se ha realizado.
- 4. Incorporar un enfoque en el aprendizaje desde el principio durante la etapa de diseño:** el aprendizaje debe incorporarse como una prioridad fundamental para cualquier esfuerzo en la mejora de la nutrición. Para mejorar, debemos aprender de lo que funciona y de lo que no. Un esfuerzo deliberado y centrado en el aprendizaje facilita a los países el desarrollo de estrategias de aplicación probadas que pueden servir de base para las políticas y la acción.

Objetivo de la guía y de la audiencia

Esta guía práctica está pensada para orientar a las plataformas multiactor del Movimiento SUN y a otras partes interesadas que trabajan para desarrollar un plan de acción nacional para la gestión del conocimiento. La guía pretende ser una herramienta práctica. No pretende proporcionar una comprensión conceptual de la gestión del conocimiento.

Actividades clave a tener en cuenta para la gestión del conocimiento

1. Identificar las necesidades de aprendizaje y las prioridades para la gestión del conocimiento a partir de sus planes nacionales de nutrición

Una parte importante de su plan de acción de gestión del conocimiento es identificar sus necesidades y prioridades de aprendizaje basándose en su plan nacional de nutrición y en el trabajo que se está llevando a cabo en materia de nutrición. A partir de este análisis inicial, esboce por qué quiere centrarse en la gestión del conocimiento como parte de su proceso de mejora de la nutrición en su país. Este análisis le ayudará a definir los fundamentos y objetivos generales para desarrollar el plan de acción de gestión del conocimiento.

2. Realizar un análisis de la situación a nivel subnacional y comunitario

Los cambios sostenibles para mejorar la nutrición deben adoptar un enfoque sistémico, desde el nivel nacional hasta el subnacional, pasando por los centros y las comunidades. Es fundamental comprender cómo se documenta y difunde el aprendizaje en todos los niveles del sistema nacional. Esto incluye cómo el aprendizaje fluye de forma horizontal dentro de los niveles y de forma bidireccional entre ellos. Por ejemplo, entre niveles, a nivel nacional, se pueden organizar reuniones nacionales en materia de nutrición para identificar las buenas prácticas a nivel subnacional y comunitario; a nivel subnacional, se puede compartir la información con las partes interesadas a partir de la información recopilada en cualquier sistema de información rutinario y en las encuestas de población; y a nivel de centros, las sesiones de aprendizaje dentro de los centros o entre ellos son algunos ejemplos de identificación del flujo de conocimientos en el país. En todos los niveles, se pueden organizar reuniones entre las partes interesadas para identificar y generar nuevos aprendizajes.

3. Documentar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas empleando informes de acción

El Movimiento SUN ha diseñado un informe estructurado de 1 a 2 páginas para que los países registren las acciones aplicadas en el país para avanzar hacia los objetivos y metas nacionales de nutrición. Los informes de acción alientan a los países a reflexionar acerca de sus experiencias y a centrarse en lo que funciona y en lo que no. Además, los informes de acción informan acerca del aprendizaje entre iguales, crean circuitos de retroalimentación y facilitan la adaptación de diferentes intervenciones exitosas en diferentes contextos. En el libro de trabajo se incluye una plantilla de ejemplo para el Movimiento SUN.



4. Conectar a las personas detrás de las historias mediante seminarios web y teleconferencias

Los momentos virtuales periódicos, también conocidos como seminarios web, conectan a las personas y a las voces que se encuentran detrás de las actividades en el país y permiten compartir las lecciones emergentes en materia de fomento de la nutrición. Los seminarios web se centran en los desafíos compartidos y en las soluciones probadas, para hacer frente a los obstáculos encontrados a nivel nacional. Los seminarios web garantizan que aquellas personas con un conocimiento profundo de las acciones aplicadas compartan su experiencia de forma sucinta.

Los seminarios web pueden llevarse a cabo virtualmente en línea utilizando una plataforma como Microsoft Teams o Zoom. Además, en la mayoría de los países es muy popular el uso de programas de teleconferencia como el protocolo de voz por internet (incluyendo WhatsApp, Sigal y Facebook Messenger, etc.).

5. Reunir a la gente mediante encuentros o foros nacionales o subnacionales sobre nutrición

Los eventos de aprendizaje son reuniones presenciales o virtuales que reúnen a personas para estimular el pensamiento en diversas áreas relacionadas con el fomento de la nutrición, compartir aprendizajes emergentes de las experiencias de los países, estimular el pensamiento y la acción innovadora, y facilitar la acción colectiva para abordar los desafíos compartidos. Los eventos de aprendizaje organizados a nivel mundial, regional o nacional son oportunidades únicas para identificar y compartir los motores del cambio sostenible.

Los foros de nutrición nacionales y subnacionales (p, ej., distritos, Estados, regiones, etc.) tienen como objetivo reunir a las partes interesadas nacionales y subnacionales en materia de nutrición, aprovechando la arquitectura de las plataformas multipartitas. Para aumentar la visibilidad de la agenda de nutrición y fortalecer las relaciones entre sectores, el foro está orientado a la nutrición, la salud, el desarrollo, la planificación, los sistemas alimentarios y todas las partes interesadas en la nutrición. Los foros sobre nutrición están concebidos para que los participantes compartan experiencias, aprendan unos de otros y sirvan como mecanismo de apoyo a la nutrición. Además, los foros tienen como objetivo debatir el estado actual de la nutrición, determinar las prioridades de mejora e identificar las oportunidades futuras para la consecución de los objetivos de nutrición.

6. Fomentar y fortalecer la capacidad nacional y subnacional de gestión del conocimiento

Los países necesitan crear capacidad de gestión del conocimiento para aprender de forma efectiva de sus acciones. El objetivo es ampliar los esfuerzos en materia de nutrición a través del desarrollo de una cultura de aprendizaje continuo y la identificación de técnicas prácticas y fáciles de usar para poder alcanzar y apoyar los objetivos estratégicos nacionales en cuanto a nutrición, incluso a través del cambio de sistema. El Movimiento SUN, que funciona como un sistema de apoyo global, está disponible para ofrecer talleres de refuerzo de las competencias para los países, incluidos los niveles nacional, subnacional y comunitario, una vez que se hayan identificado las necesidades de gestión del conocimiento.

7. Facilitar el intercambio de conocimientos

Las plataformas de intercambio de conocimientos pueden organizarse a nivel regional o nacional. Estas plataformas facilitan los siguientes aspectos:

- Respalda el aprendizaje, el intercambio de información y la creación de circuitos de retroalimentación dentro de los países y entre ellos.

- Crear un espacio seguro para que los países compartan y fortalezcan su base de conocimientos en cuanto a las mejoras hacia los objetivos nacionales y mundiales de nutrición.
- Permitir a los países que fomenten el pensamiento y la acción innovadora mediante el intercambio de experiencias para impulsar las medidas de fomento de la nutrición.
- Desafiar las formas de trabajo a nivel mundial, regional y nacional para fortalecer los enfoques y formas de trabajar.
- Consolidar y mantener un registro histórico del progreso de los países del Movimiento SUN.

La plataforma de intercambio de conocimientos puede ser de carácter nacional, con representación de múltiples entidades subnacionales (p. ej., distritos, Estados, regiones, etc.) o de carácter regional (con representación de los países).

8. Realizar inmersiones profundas

Las inmersiones profundas promueven la investigación de los mecanismos aplicados a nivel nacional para favorecer la consecución de los objetivos nacionales de nutrición e impulsarlos. Las inmersiones profundas contribuyen a captar los factores favorables, los obstáculos y las lecciones aprendidas acerca de los mecanismos aplicados para impulsar el programa de nutrición en el país. Las inmersiones profundas llevadas a cabo a nivel nacional y/o subnacional pretenden comprender la eficacia y funcionalidad de las buenas prácticas identificadas. Por ejemplo, si se trabaja con un equipo de múltiples partes interesadas, se puede llevar a cabo un ejercicio de exploración profunda para comprender la funcionalidad y la efectividad de las plataformas de coordinación de múltiples partes interesadas.

El principal objetivo de las inmersiones en profundidad es comprender por qué una buena práctica está funcionando en un país determinado. Las entrevistas con informantes clave serán necesarias para comprender las peculiaridades a nivel nacional o subnacional e identificar los elementos específicos y los que pueden generalizarse y aplicarse a todos los países del Movimiento SUN. Los resultados (p. ej., el informe) de una inmersión profunda se compartirán a nivel nacional y mundial. [Aquí](#) se refleja un ejemplo de informes en profundidad anteriores. A petición de los países y en estrecha colaboración con ellos, se pueden llevar a cabo inmersiones profundas con el apoyo de las partes interesadas del Movimiento SUN en general.

9. Emplear las comunicaciones y las redes sociales para fomentar la adopción de productos de gestión del conocimiento:

Las comunicaciones y las redes sociales desempeñan un papel destacado en la asimilación y el impacto de la gestión del conocimiento. Los canales de comunicación (como sitios web), herramientas (estudios de casos, resúmenes, historias, etc.) y redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, etc.) son instrumentos eficaces para amplificar los productos de conocimiento.

10. Investigar y evaluar la efectividad, el uso y el impacto del conocimiento

Es fundamental comprender la eficacia y el impacto de la gestión del conocimiento en las métricas de alcance. Entre las actividades a tener en cuenta para la eficacia figuran las consultas en diferentes áreas de la base de datos de conocimientos, los comentarios, el número y los tipos de contribuciones/seguidores en actividades específicas en línea. Las actividades para el uso de los conocimientos incluyen la calidad y la cantidad de las conversaciones, las encuestas y las entrevistas. Las actividades de impacto abarcan estudios especiales acerca de la aplicación de los contenidos de la gestión del conocimiento, y el análisis de las redes sociales para comprender las conexiones y el flujo de información.



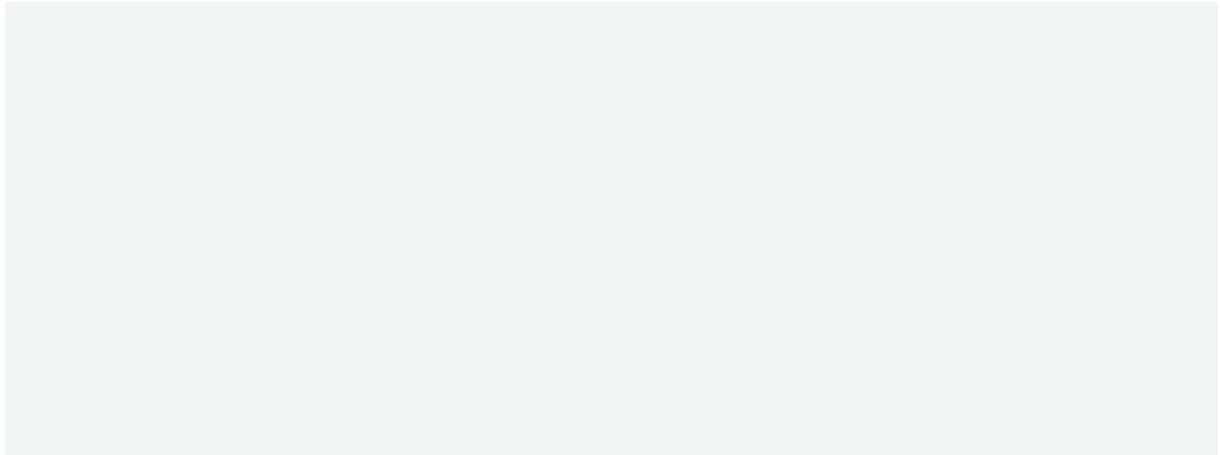
Cuaderno de trabajo del plan de acción para la gestión del conocimiento

Este cuaderno de trabajo tiene como objetivo guiar a los países a desarrollar su plan de acción de gestión del conocimiento. Se han incluido preguntas orientativas para ayudar a que los países reflexionen y documenten lo que pretenden conseguir con el plan de acción. Se anima a los países a que rellenen esta tabla trabajando en un equipo o grupo de varias partes interesadas. Tras completar este cuaderno de trabajo, los países se encontrarán en una mejor posición para desarrollar un plan de acción nacional de gestión del conocimiento para la nutrición.

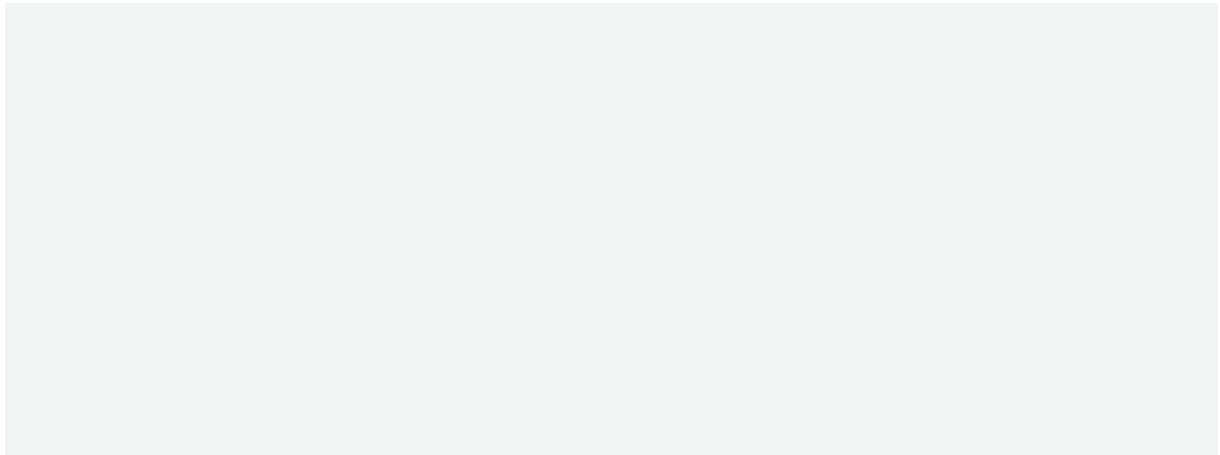
Sección 1: Ámbito de aplicación

Es importante definir el ámbito de aplicación de su plan de acción nacional de gestión del conocimiento. Esto permitirá tener un conocimiento compartido de las razones por las que el país prioriza el enfoque en la gestión del conocimiento como medio para cerrar las brechas detectadas en materia de nutrición. Por favor, emplee esta sección para explicar en líneas generales por qué es importante la gestión del conocimiento en su país. ¿Cuál es su intención general o su motivación para desarrollar esta gestión del conocimiento? ¿Cuál es el objetivo general que desea lograr? ¿Qué objetivos específicos le ayudarán a lograr este objetivo?

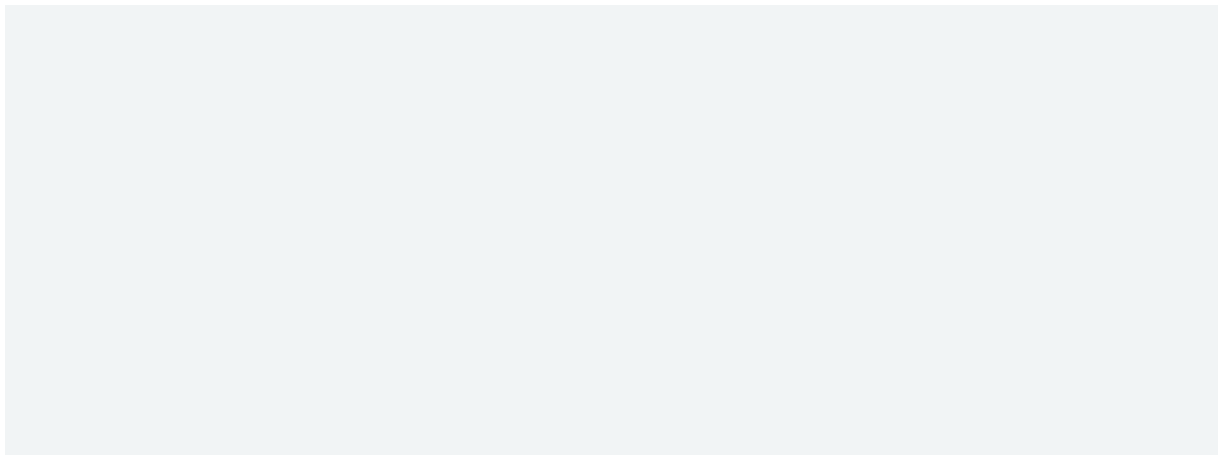
Resumen de la justificación general del plan de acción nacional de gestión del conocimiento.



¿Cuál es el objetivo general que espera lograr?



¿Cuáles son sus objetivos específicos?



Sección 2: Definición de actividades y flujo de conocimiento

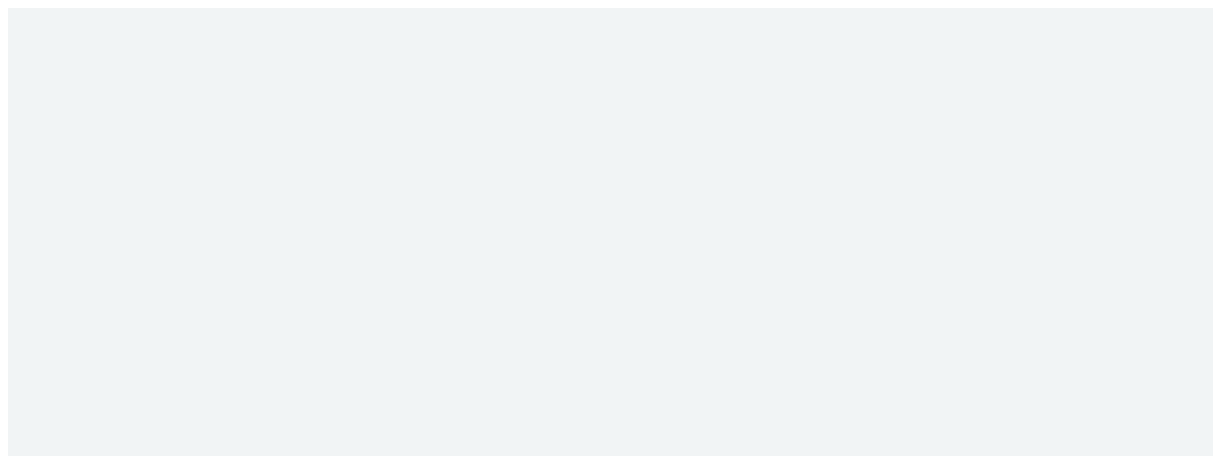
Para garantizar que aprendemos constantemente de los demás a nivel comunitario, subnacional y nacional, necesitamos identificar un conjunto de necesidades de aprendizaje que resulten importantes para el país. Cuáles son las cuestiones clave a las que queremos dar respuesta como parte de la mejora de los resultados de la nutrición en el país en cumplimiento de las prioridades nacionales en materia de nutrición. ¿Qué actividades nos ayudarán a abordar estas cuestiones clave? ¿Con qué frecuencia deben llevarse a cabo estas actividades? ¿Qué elementos clave son necesarios para lograrlo?

Principales necesidades/cuestiones y actividades de aprendizaje

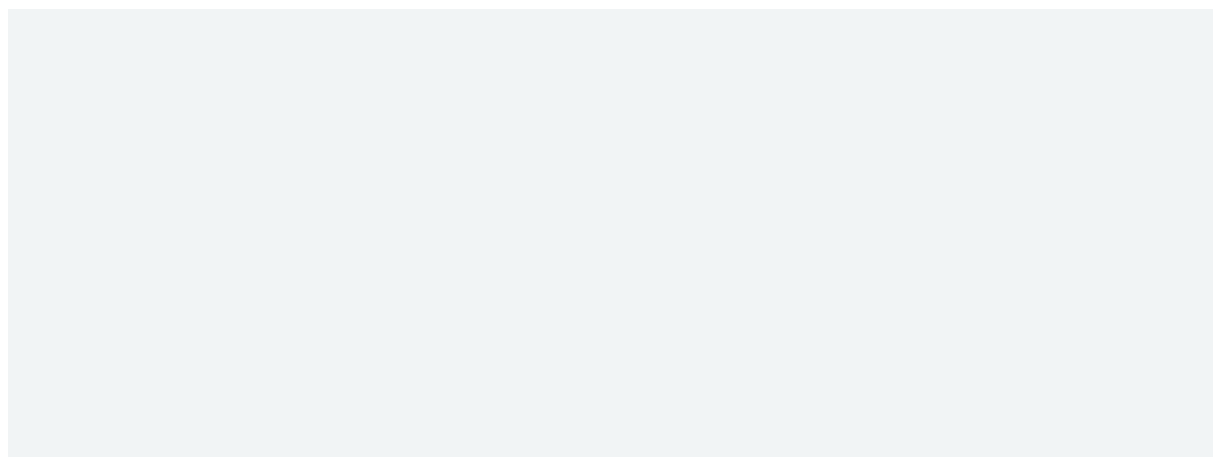
| Principales cuestiones/necesidades de aprendizaje | Actividades principales | Frecuencia | Insumos |
|---|---|--|--|
| Ejemplo: como país, queremos comprender mejor el funcionamiento de las plataformas multipartitas. | Ejemplo: Realice una inmersión profunda con el apoyo del Sistema de apoyo global (GSS). | Ejemplo: una inmersión profunda en dos años. | Ejemplo: financiación para completar una investigación |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Resulta útil pensar en cómo se identificarán el aprendizaje y las buenas prácticas desde el nivel subnacional y comunitario. Los Puntos Focales del Movimiento SUN y los equipos de miembros de la plataforma multiactor (MSP) deben pensar con detenimiento cómo se identificarán y ampliarán las buenas prácticas recopiladas en el país a nivel nacional.

Determinar/Planificar cómo se identificará y compartirá el aprendizaje a nivel subnacional y comunitario con los Puntos Focales/plataformas multiactor nacionales interesadas del Movimiento SUN.



Determinar/Planificar cómo se identificará y compartirá el aprendizaje del nivel nacional (Punto Focal de SUN/plataformas multiactor) con el nivel subnacional y comunitario



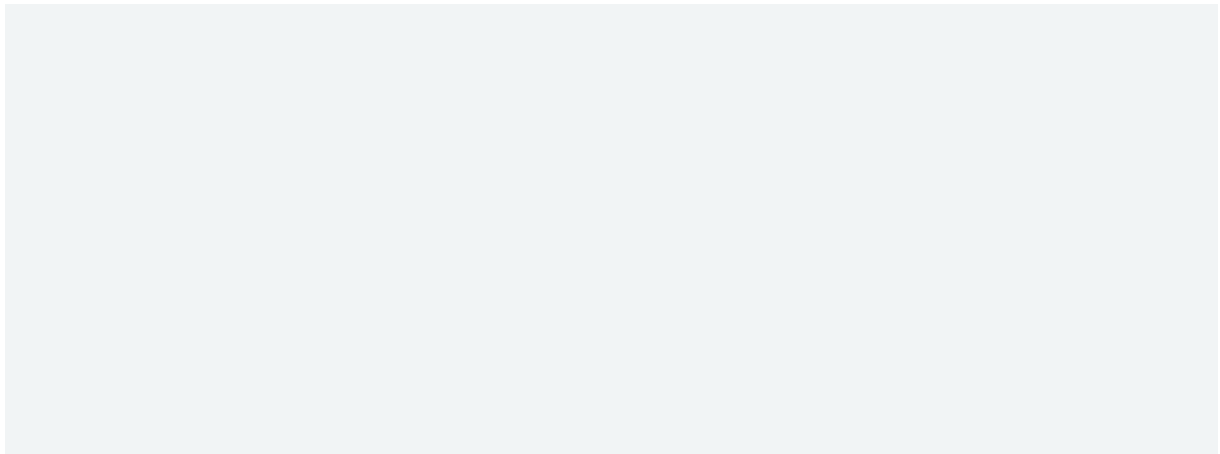
Sección 3: Recopilación y síntesis de los conocimientos

Conviene pensar en cómo se presentará y compartirá el aprendizaje con otros para ampliar su alcance y uso dentro y fuera del país. Algunas cuestiones clave a tener en cuenta son: ¿qué forma sintetizada adoptará el conocimiento obtenido (p. ej., resúmenes, vídeos, podcasts, relatos, etc.)? ¿Cómo se debe comunicar y compartir el aprendizaje (boletín informativo, redes sociales, seminarios web, reunión/foro, etc.)?

¿Qué forma adoptará el conocimiento sintetizado (p. ej., resúmenes, vídeos, podcasts, historias, etc.)?



¿Cómo se debe comunicar y compartir el aprendizaje (boletín informativo, redes sociales, seminarios web, reunión/foro, etc.)?



Una vez que se hayan identificado las necesidades clave de aprendizaje, las actividades, el flujo de conocimiento y las formas de captar y sintetizar el conocimiento, conviene definir las funciones y responsabilidades de cada actor a nivel nacional que participe en el Movimiento SUN. Algunos ejemplos que deben tenerse en cuenta son los Puntos Focales del Movimiento SUN, los PSM de los países y las redes nacionales. A nivel global, convendrá definir qué apoyo puede ser necesario del Sistema de Apoyo Global del Movimiento SUN (SMS y redes globales)

| <i>Parte interesada</i> | <i>Papel potencial en la adquisición de conocimientos</i> |
|-------------------------|---|
| | |
| | |
| | |
| | |

Sección 4: Herramientas para adquirir y sintetizar conocimientos

El Movimiento SUN ha desarrollado una herramienta para ayudar a documentar las buenas prácticas dentro del Movimiento. La herramienta, denominada Informe de acción de buenas prácticas, recoge las buenas prácticas de las intervenciones/acciones locales y las formas de trabajar en un país que pueden adaptarse para su uso en otros entornos. Incluye las principales lecciones aprendidas a lo largo del proceso. Los informes son de 1 a 2 páginas como máximo, para poder centrarse en las acciones que se produjeron.

¿Esta plantilla funcionará dentro de su contexto?

¿Cómo podría mejorar la herramienta?

| | <i>Mejoras sugeridas</i> |
|--|--------------------------|
| Temas <i>Proporcione al sector</i> | |
| Subtemas <i>Proporcione un subsector</i> | |

Resumen

- *¿Cuál es el mensaje central?*
- *¿Por qué resulta importante abordar esta área?*

Objetivos del informe de actuaciones

- *¿Cuáles son los objetivos del informe de acción resumidos en 1 o 2 puntos?*

Período que abarca

- *Indique el plazo durante el cual se llevó a cabo la actividad*
- *Explique cuándo se inició y describa brevemente cualquier contexto (p. ej., COVID-19) en 1 punto*

¿Qué se hizo?

- *Describe el cambio respecto a lo que se hacía antes y lo que se hace ahora*
- *Indique brevemente por qué es una buena práctica*
- *¿Qué ha cambiado?*
- *Describe la historia: cómo surgió la acción, qué lugares abarcó (nacionales, subnacionales, centros, comunidades, escuelas, etc.), qué sectores participaron y en qué etapa se encuentra*
- *¿Quién participó - quién lo informó (SUN FP, red, otros), quién lo lanzó, quién lo financió?*
- *Describe las principales lecciones aprendidas*
- *¿Cuál fue el impacto/influencia de la iniciativa?*
- *¿Hasta qué punto serán sostenibles los resultados?*

¿Qué haría de forma diferente?

- *Describe lo que habría hecho de forma diferente*
- *¿Qué retos se encontraron y cómo se afrontaron?*

Adaptación y aplicabilidad

- *¿Qué consejo daría a otros países que quieran embarcarse en este viaje?*
- *¿Qué factores deben tenerse en cuenta a la hora de aplicar los cambios en un entorno geográfico, social, cultural y político diferente?*

Siguientes pasos

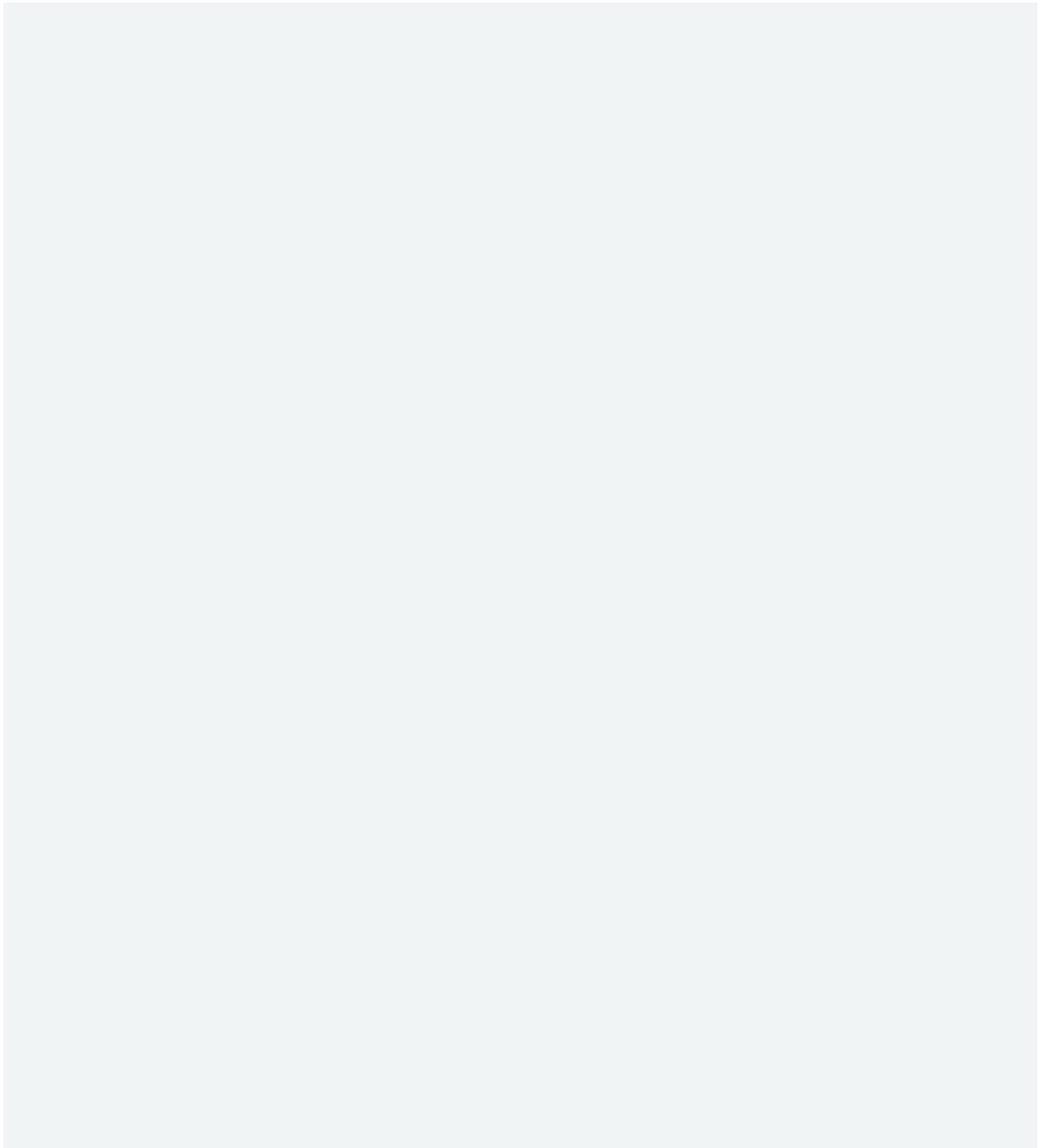
- *¿Cuáles son los próximos pasos que puede dar para avanzar en este ámbito en su país?*

Más información

- *Proporcione referencias/enlaces a documentos y sitios web útiles*

¿Hay alguna otra herramienta que pueda usarse en su contenido?

Por favor, incluya el nombre y el enlace a la herramienta



Referencias

- Estrategia 3.0 del Movimiento para el Fomento de la Nutrición (SUN) [2021-2025]
https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2021/01/SUN-Strategy-2021-2025_ENG_web1.pdf
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), [Proyecto «Aplicar la ciencia al desarrollo y mejorar los sistemas»](#) (no publicado).



INVOLUCRAR • INSPIRAR • INVERTIR

**Movimiento para el Fomento
de la Nutrición**

A/A Secretariado del Movimiento SUN,

Villa Le Bocage, Palais des Nations,

CH-1211 Ginebra (Suiza)

+41 (0) 22 917 7283

info@scalingupnutrition.org

www.scalingupnutrition.org