

Herramientas para Diseñadores de Políticas Públicas en Países en Desarrollo¹

Sophie Sutcliffe y Julius Court

Enero 2006

¹ Título Original: "A Toolkit for Progressive Policymakers in Developing Countries". Debido a las connotaciones ideológicas diversas de la palabra "progresista", se llevó a cabo un rico e intenso debate en la red del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil de ODI en América Latina y se llegó a la conclusión que lo mejor era excluir el término. Para un mayor detalle del debate ver la sección sobre este tema en la Introducción.

Sophie Sutcliffe ha finalizado recientemente su Maestría en Relaciones Internacionales en la Universidad de Bristol, luego su carrera en ciencias políticas. En la actualidad trabaja como asistente de campaña para Oxfam's Control Arms. Ha hecho investigaciones para este documento como asistente de investigación sobre las políticas públicas basadas en evidencia en el Reino Unido para RAPID y el Programa de Alianzas de la Sociedad Civil de ODI. Email: sophiesutcliffe@hotmail.com.

Julius Court es uno de los investigadores del Programa de RAPID en el ODI. En la actualidad realiza trabajos de investigación, consultoría y capacitación en temas relacionados con el acercamiento de las investigaciones y las políticas públicas, la gobernabilidad y el desarrollo internacional. Publicaciones recientes incluyen: *Bridging Research and Policy in Development: Evidence and the Change Process* (Acercando la Investigación y las Políticas para el Desarrollo: La Evidencia y el Proceso de Cambio) (ITDG, 2005), *Making Sense of Governance: Empirical Evidence from 16 Transitional Societies* (Dando Sentido a la Gobernabilidad: Evidencia Empírica de 16 Sociedades de Transición) (Lynne Rienner, 2004) y *Asia and Africa in the Global Economy* (Asia y África en la Economía Global) (UNU Press, 2003). En la actualidad es miembro del Consejo de la Asociación de Estudios para el Desarrollo del Reino Unido. Email: jcourt@odi.org.uk.

Programa de Investigación y Políticas Públicas en Desarrollo

111 Westminster Bridge Road, Londres, SE1 7JD
Tel: 0207 922 0300 e-mail: rapid@odi.org.uk

ISBN 0 85003 786 7

© Instituto de Desarrollo en Países Extranjeros 2006

Todos los derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de la presente publicación en todo o en parte. Asimismo se prohíbe su almacenamiento en sistemas de recuperación, su transmisión de cualquier forma o medio, ya sean electrónicos, mecánicos, fotocopiado, grabado, u otro, sin el previo consentimiento escrito de sus autores.

Contenidos

Políticas Públicas basadas en la evidencia: Importancia y Temas	1
1. Introducción.....	1
2. Temas claves alrededor de las PBE	2
3. Las implicancias de las PBE para los países en desarrollo	4
4. Resumen de los puntos principales	6
5. Fuentes	6
Llevando la evidencia a la política: Enfoques y herramientas utilizadas en el Reino Unido ..	8
1. Enfoques	8
2. Fuentes	9
Resumen de las herramientas específicas utilizadas por el gobierno del Reino Unido.....	11
<i>Resumen y listado</i>	<i>12</i>
1. Evaluación y valoración del impacto: lista de control para los políticos	13
<i>Evaluación de la estrategia y la política.....</i>	<i>15</i>
2. Guía de estrategia de supervivencia.....	16
3. Libro Magenta: Notas guía sobre evaluación de políticas.....	18
4. Libro Verde: Evaluación y apreciación en el Gobierno Central.....	20
5. Evaluación del Impacto Regulatorio (EIR)	22
<i>Asegurarse de que las perspectivas claves estén incluidas.....</i>	<i>25</i>
6. Incorporando las perspectivas regionales al conjunto de herramientas de formulación de políticas (sub-nacional).....	26
7. Comparaciones internacionales en el Conjunto de Herramientas para la Formulación de Políticas	28
8. Evaluación de Impacto sobre el Género: Un marco para la Corriente Dominante de Género.....	30
9. Gestión de Riesgos para el Público: Guía de Evaluación.....	32
<i>Probando Ideas de Políticas</i>	<i>34</i>
10. Pruebas Piloto de Políticas	35
<i>Herramientas orientadas al Sector Público.....</i>	<i>38</i>
11. Herramienta de evaluación de la preocupación	39
12. Participación de la Comunidad: Cómo Guiarla	40
13. Conexión con los usuarios y los ciudadanos	42
<i>Obteniendo Mejor Asesoramiento y Mejor Evidencia</i>	<i>44</i>
14. Agencias Expertas de Asesoramiento para los Políticos	45
15. Mejorando los Estándares de la Investigación Cualitativa	47
Otros recursos Online	49

Cuadros, figuras y tablas

Cuadro 1: Alentar el mejor uso de la evidencia en la formulación de políticas.....	9
Cuadro 2: Tipos de análisis económicos en la evaluación económica	18
Cuadro 3: Pasos típicos de una EIR.....	22
Figura 1: La dinámica de las políticas basadas en la evidencia	2
Tabla 1: Componentes de los procesos de formulación de políticas y distintos temas sobre la evidencia.....	3
Tabla 2: Actividades cubiertas por el libro Verde.....	20
Tabla 3: Distintos tipos de proyectos	36

Políticas Públicas basadas en la evidencia: Importancia y Temas

1. Introducción

¿Cuál es el propósito de estas herramientas?

Durante la última década, el gobierno del Reino Unido ha estado promocionando el concepto de “políticas basadas en la evidencia” (PBE). Constantemente, nuestros compañeros en el Sur nos preguntan acerca de lo que sucede en el Reino Unido respecto de las PBE, y qué es lo que les puede enseñar la experiencia del Reino Unido. El objetivo de estas herramientas es identificar las lecciones y los enfoques de las PBE en el Reino Unido, lo que puede resultar de gran valor para los países en desarrollo. Los enfoques y herramientas presentadas se basan en la suposición de que el lector es un diseñador de políticas en un país en desarrollo, interesado en las PBE. La audiencia a la que se dirige está compuesta de políticos y asesores políticos en el sector público, más que aquellos que trabajan en el sector privado o la sociedad civil.

Con el objetivo de encontrar una traducción adecuada de la audiencia a la cual está dirigida el manual, se realizó una consulta en la red del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil de ODI en América Latina. Se planteó la siguiente pregunta: ¿cómo traducirían el término *progressive policymaker* al español? Se ha observado que detrás de la palabra “*progressive*” yace un rico debate en torno a su significado, tanto en el Reino Unido como en América Latina. Obviando que la traducción literal sería “*progresista*”, como bien supo señalar Roberto Martínez Nogueira, la palabra cuenta con connotaciones ideológicas debido, a sus vínculos con el (Nuevo) Laborismo en el Reino Unido; y en América Latina (y en Estados Unidos) con una orientación más bien liberal, de izquierda, según quién lo vea. Según Enrique Mendizábal, el término ha sido empleado para hacer referencia a una nueva forma de hacer política, que consiste en basar las políticas públicas en evidencia producida por investigaciones.

En cuanto a las posibles soluciones a este dilema, muchos miembros de la red se han volcado por la traducción como “*formulador de políticas o políticos innovador o vanguardista*”. Otra posibilidad fue planteada por María Saenz al señalar que es viable emplear el término *progresista*, aclarando su significado para los autores. En la misma línea, Nily Povedano destacó que no es necesario centrarse en la traducción literal, sino en una posible interpretación de su significado. También se ha propuesto olvidarse de la palabra y centrarse exclusivamente en los *policymakers*. Claro está que esta última propuesta ha sido adoptada.

¿De dónde provienen las PBE?

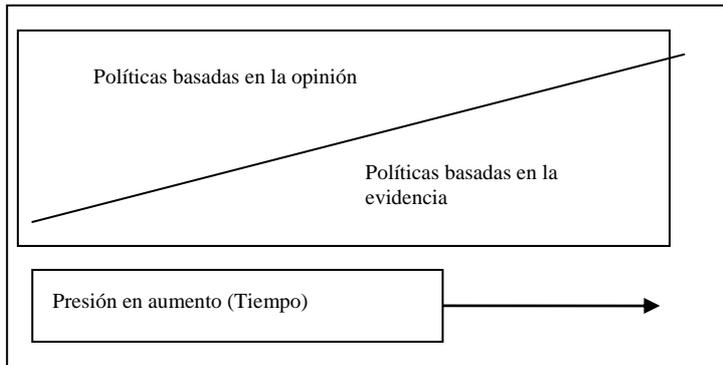
El empleo de la evidencia para informar las políticas no es una idea nueva. No obstante, lo que resulta nuevo e innovador es el creciente énfasis que se ha puesto sobre el concepto en el Reino Unido durante la última década. El término “*formulación de políticas basadas en la evidencia*” (PBE) ha ganado fuerza política bajo los mandatos del nuevo laborismo desde 1997. El énfasis intentaba mostrar la entrada del gobierno de la mano de un mandato modernizador, comprometido con el reemplazo de las políticas de impulso ideológico por la toma de decisiones racionales. Las PBE son ahora el foco de una gran cantidad de comunidades de políticas, ya sean departamentos del gobierno, organizaciones de investigación o tanques de pensamiento (*think-tanks*).

¿Qué son las PBE?

El enfoque de las PBE es uno que ‘ayuda a las personas a tomar decisiones informadas sobre políticas, programas y proyectos, al colocar la mejor evidencia posible de las investigaciones en el centro del desarrollo e implementación de las políticas’ (Davies, 2004: 3). Las PBE son un discurso o conjunto de métodos que aportan información al proceso de políticas, más que uno que intenta directamente tener un efecto en los objetivos finales de la política. Apoya un enfoque más

racional, riguroso y sistemático. El objetivo de las PBE se basa en la premisa de que las decisiones políticas deben estar mejor informadas a partir de la evidencia disponible, y debería incluirse un análisis racional. Esto es porque se considera que las políticas y prácticas basadas en la evidencia sistemática han producido mejores resultados. La progresión deseada se muestra en la Figura 1 debajo. Según establece Davies (*ibid*) 'El diagrama muestra un alejamiento de las políticas basadas en las opiniones, reemplazadas por un enfoque más riguroso y racional que incluye, evalúa críticamente y utiliza evidencia proveniente de investigaciones de calidad para informar la formulación de las políticas y las prácticas profesionales.'

Figura 1: La dinámica de las políticas basadas en la evidencia



2. Temas claves alrededor de las PBE²

¿Qué evidencia se utiliza en los procesos de formulación de políticas?

Lo que resulta claro a partir de la bibliografía disponible es que evidencia es un término ambiguo. Creemos que la política basada en la evidencia debe estar basada en la evidencia sistemática, es decir, evidencia basada en investigaciones. La clave de ello es que se adopta una definición de investigación muy general y ampliamente aceptada que consiste en 'cualquier esfuerzo sistemático para aumentar el conocimiento disponible' (OCDE, 1981). Así, incluimos todo tipo de evidencia, siempre y cuando haya sido recolectada a través de un proceso sistemático. Puede entonces incluir investigaciones y evaluaciones críticas, construcción de teorías, recolección de datos, análisis y codificaciones relacionadas con las prácticas y las políticas sobre desarrollo. También se incluye la investigación por acción, es decir, la auto-reflexión de los profesionales orientada a la mejora de las prácticas directas. En efecto, hablamos de "políticas basadas en la evidencia producida en investigaciones" –para facilitar las cosas, adoptamos el término políticas basadas en la evidencia.

Sería un error suponer que en realidad todas las formas de evidencia comparten la misma importancia, relevancia y ponderación. Los departamentos y unidades del gobierno tienden a realizar juicios jerárquicos al elegir qué evidencia debe ser utilizada, dónde y cómo –estas decisiones a menudo están profundamente rodeadas de suposiciones respecto de su validez y poder. A menudo, es sólo la evidencia dura (o datos empíricos) la que se utiliza. Esto resulta con frecuencia un enfoque estrecho: las formas tácitas de conocimiento, la sabiduría basada en el práctica y, tal vez, lo que resulta más importante, las voces de los ciudadanos comunes –las 'voces de los pobres'– pueden ser igualmente útiles. Por lo tanto, la implicancia establece que un enfoque de PBE debe abarcar a una amplia gama de fuentes de investigación, y no sólo la evidencia dura.

² Para obtener mayor detalle acerca de una discusión, por favor visite los documentos de los autores en: www.odi.org.uk/Rapid/Projects/PPA0117/.

¿Cuáles son los temas que los gobiernos deben considerar al intentar identificar la evidencia que resultaría útil? Un trabajo reciente (Court, Hovland, y Young, 2005; Shaxson, 2005) sugiere que los gobiernos deben considerar lo siguiente:

1. **La precisión:** la evidencia ¿describe correctamente lo que pretende hacer?
2. **La objetividad:** la calidad del enfoque tomado para generar la evidencia y la objetividad de la fuente, así como también el alcance de la contestación respecto de la evidencia.
3. **La credibilidad:** esto se relaciona con la confiabilidad de la evidencia y por lo tanto, con el hecho de si se puede depender de ella para el monitoreo, evaluación o valoración del impacto.
4. **La aplicabilidad general:** ¿hay información generalizada o son sólo casos selectivos o experimentales?
5. **La relevancia:** si la evidencia es oportuna, sobre el tema y tiene implicancias para la política.
6. **La disponibilidad:** la existencia de (buena) evidencia.
7. **La raíz:** la evidencia ¿está basada en la realidad?
8. **La aplicabilidad en la práctica:** si los políticos tienen acceso a la evidencia en un formato útil y si las implicancias de la política provenientes de la investigación son factibles y posibles en términos económicos.

¿Cómo se incorpora la evidencia a la formulación de políticas?

Los procesos de políticas idealmente tienen diferentes etapas: establecimiento de la agenda; formulación; implementación; y evaluación. La evidencia tiene el potencial de influir en el proceso de formulación de políticas en cada una de estas etapas. Por lo general, se necesitan distintos tipos de evidencia en las diferentes etapas del proceso de formulación de políticas, y las consideraciones sobre el tiempo podrían influir en los mecanismos disponibles para movilizar la evidencia.

Para cada parte del proceso de políticas, revisamos el trabajo de Pollard y Court (2005) para delinear algunos temas específicos respecto del uso de la evidencia.

Tabla 1: Componentes de los procesos de formulación de políticas y distintos temas sobre la evidencia

Etapa de la formulación de políticas	Descripción	Distintos temas sobre la evidencia
Establecimiento de la agenda	Conciencia y prioridad de un tema	La evidencia que se necesita aquí es para identificar nuevos problemas o respecto de la magnitud del problema de manera que los actores relevantes de la política sean conscientes de que el problema es en sí importante. Un factor clave aquí es la credibilidad de la evidencia, pero también el modo en que se la comunica.
Formulación	Hay dos etapas clave en el proceso de formulación de políticas: determinar las opciones de la política y luego seleccionar la opción preferida (ver Young y Quinn, 2002: 13-14)	Para ambas etapas, los políticos deben asegurarse idealmente que su comprensión de una situación específica y las diferentes opciones sean tan detalladas como sea posible; sólo así se pueden tomar decisiones informadas acerca de qué política adoptar e implementar. Esto incluye los vínculos instrumentales entre una actividad y su resultado así como también el costo esperado y el impacto de una intervención. Son importantes la cantidad y credibilidad de la evidencia.
Implementación	Actividades prácticas reales	Aquí, el foco se ubica sobre la evidencia operativa para mejorar la efectividad de las iniciativas. Esto puede incluir al trabajo analítico así como también al aprendizaje sistematizado sobre las capacidades técnicas, al conocimiento experto y a la experiencia práctica. La investigación de acción y los proyectos experimentales

		también son importantes. La clave es que la evidencia sea tenga relevancia práctica en los distintos contextos.
Evaluación	Monitoreo y evaluación del proceso y del impacto de una intervención	El objetivo principal aquí es desarrollar mecanismos de monitoreo. De ahí en adelante, según Young y Quinn (2002), 'es esencial llevar a cabo un procedimiento de evaluación completo para determinar la efectividad de las políticas implementadas y para proporcionar la base para las futuras tomas de decisiones'. En el proceso de monitoreo y evaluación, es importante asegurarse no sólo de que la evidencia sea objetiva, completa y relevante, sino también que sea comunicada exitosamente para la continuidad del proceso de formulación de políticas públicas.

Fuente: Adaptado de Pollard y Court (2005).

La evidencia no es el único factor que influye en la formulación de las políticas

Es importante reconocer que en cada etapa del ciclo de la política, diferentes factores afectan a las políticas. Esto ocurre tanto a nivel individual, por ejemplo, en términos de la propia la experiencia, la pericia y el juicio del político; y a nivel institucional, por ejemplo, los incentivos, los intereses y la capacidad. También hay un número de limitaciones que restringen la incidencia de la evidencia en las políticas públicas, por ejemplo, la presión para procesar la información rápidamente. La formulación de políticas no es ni objetiva ni neutral: es un proceso intrínsecamente político. Nutley (2003: 12) enfatiza el hecho de que la interacción entre los políticos y los investigadores se ve limitada por las divergencias entre estos dos mundos. Utilizan distintos idiomas y tienen diferentes prioridades, agendas, tiempos y sistemas de recompensa. Por lo tanto, a menudo se da una brecha en la comunicación.

Claramente, aquí se observan desafíos, pero el consenso entre los investigadores, los políticos y los profesionales es que los enfoques cada vez más basados en el uso de la evidencia para las políticas y prácticas constituye un desarrollo positivo.

3. Las implicancias de las PBE para los países en desarrollo

¿Por qué las PBE son importantes para los países en desarrollo?

Estamos convencidos de que los enfoques de las PBE tienen un potencial para tener un impacto aún mayor sobre los resultados socio-económicos en los países en desarrollo. Esto sucede porque las PBE tienden a estar menos institucionalizadas en los países en desarrollo que en los desarrollados. De hecho, el mejor uso de la evidencia en las políticas y las prácticas puede ayudar a reducir la pobreza significativamente y a mejorar el rendimiento económico en los países en desarrollo. Dos casos enfatizan el valor de las PBE en los países en desarrollo: uno, cuando la evidencia mejora en gran medida las vidas; el otro, cuando la falta de respuestas basadas en la evidencia ha causado una devastación extendida. En el primer caso, el gobierno de Tanzania ha implementado un proceso de reformas en los servicios de salud informado por los resultados de encuestas de enfermedades en los hogares; esto contribuyó a una reducción de más del 40% de la mortalidad infantil entre 2000 y 2003 en dos distritos experimentales. Por otra parte, la crisis de HIV/SIDA se ha acentuado en algunos países porque los gobiernos han ignorado la evidencia respecto de lo que causa la enfermedad y cómo se previene su diseminación.

Traducción de las PBE al contexto de los países en desarrollo

El aumento en el uso de los enfoques de las PBE en los países en desarrollo sin duda introduce nuevos desafíos. Es importante notar que hay una diversidad considerable en términos de contextos culturales, económicos y políticos, lo que dificulta la realización de generalizaciones válidas. Sin embargo, a continuación, tratamos de enfatizar algunas de las diferencias clave que

existen en todo el mundo en desarrollo y que afectarían el uso efectivo de los enfoques de las PBE (según Court, 2005).

Algunos de los temas que pueden tener relevancia en algunos de estos países incluyen:

1. Condiciones económicas más débiles: los recursos para la investigación y la política son más escasos.
2. Entornos políticos difíciles: hay muchos lugares donde las libertades políticas están limitadas y los sistemas de rendición de cuentas públicas son débiles, aun en países en los que se llevan a cabo elecciones (Hyden, Court y Mease, 2004). La volatilidad política tiende a tener un impacto negativo en el uso de la evidencia en los procesos políticos.
3. Las barreras a la evidencia son mayores a menudo en la etapa de implementación. Muchos comentaristas notan problemas con la responsabilidad, participación, corrupción y falta de incentivos /capacidad para incluir a la evidencia en la implementación de las políticas.
4. La libertad académica, la libertad de los medios y la fuerza de la sociedad civil resultan importantes para PBE efectivas. También resulta clave en la comunicación de las ideas para las políticas y las prácticas.
5. La capacidad está más limitada respecto de la generación rigurosa de evidencia y formulación de políticas.
6. Las condiciones de conflicto: las guerras civiles o los conflictos de baja intensidad limitan la aplicación de las políticas basadas en la evidencia.

Como resultado de una investigación en Sri Lanka, Hornby y Perera (2002) argumentan que hay un número de factores que hacen que el uso de las PBE en países en desarrollo resulte más desafiante. Esto incluye la falta de buena gestión dentro de los países en desarrollo; la falta de indicadores a nivel político o para supervisar la provisión de servicios; la falta de mecanismos institucionales; y la falta de evaluación continua.

Estos factores afectan las políticas basadas en la evidencia tanto sobre la oferta como sobre la demanda, así como también las relaciones entre ambas. En términos de provisión de la demanda, los sistemas políticos estables y abiertos permiten que la evidencia sea recabada, evaluada y comunicada libremente. En términos de demanda, las democracias implican una mayor rendición de cuentas de los gobiernos y, por lo tanto, un mayor incentivo para mejorar las políticas y el rendimiento. Los contextos democráticos también implican la existencia de más puntos de entrada al proceso de formulación de políticas, y hay menos restricciones sobre la comunicación. En contraste, los regímenes autocráticos a menudo tienden a limitar la recolección y comunicación de la evidencia y cuentan con mecanismos de responsabilidad más débiles. Por ejemplo, un caso de estudio de Uruguay consideró el efecto negativo de la dictadura sobre el uso de la investigación en las políticas sanitarias (Salvatella, Muzio y Sánchez, 2000: 67-76).

Está claro que en algunos contextos, el desafío real no es la formulación de las políticas basadas en la evidencia, sino los desafíos generales de un contexto político complicado. En un número creciente de países, sin embargo, dicho contexto está mejorando. Y en muchos, se han alcanzado umbrales que ameritan un mayor foco en las políticas basadas en la evidencia. Chile, por ejemplo, en muchos casos proporciona en caso "ideal", donde la investigación y la experiencia técnica local a menudo cooperan en la mejora de los marcos de las políticas dentro de un contexto de políticas democráticas. Este también es el caso de Tanzania, que a menudo ha utilizado la base de la evidencia para mejorar la política y la práctica a pesar de su bajos ingresos (un buen ejemplo se mencionó anteriormente) En estos contextos, vale la pena considerar muchas de las herramientas y de los enfoques que proponemos. Por supuesto, éstos van a necesitar una adaptación, para que puedan resultar relevantes para el contexto local.

4. Resumen de los puntos principales

Hemos identificado algunas consideraciones importantes. A partir de la bibliografía, queda claro que:

1. El uso de la evidencia importa: un mejor uso de la evidencia en las políticas y las prácticas puede ayudar a reducir la pobreza y mejorar el rendimiento económico en los países en desarrollo.
2. Las políticas deben estar informadas por una amplia gama de evidencia, no sólo por datos empíricos. Entre los temas claves, se encuentran la calidad, la credibilidad, la relevancia y el costo de la política.
3. La evidencia es necesaria en todos los distintos componentes del proceso de políticas –y de diferentes modos en cada componente.
4. Varias limitaciones (tiempo, capacidad, costo) afectarán los mecanismos disponibles para movilizar la evidencia para las políticas en los países en desarrollo.
5. Los procesos políticos son inherentemente políticos: aunque algunos países en desarrollo cuentan con contextos complicados, un número aún mayor debe explorar los enfoques de las PBE.

El próximo desafío consiste en analizar las condiciones que facilitan la formulación de políticas informadas por la evidencia (Nutley, 2003) y traducirlas en herramientas prácticas para los gobiernos en los países en desarrollo.

5. Fuentes

- Court, J. (2005) 'What Political and Institutional Context Issues Matter for Bridging Research and Policy? A Literature Review and Discussion of Data Collection Approaches' (*¿Qué temas del contexto político e institucional son importantes para acercar la investigación y las políticas? Revisión y discusión de los enfoques sobre la recolección de información*, Documento de apoyo no publicado).
- Court, J., I. Hovland y J. Young (eds) (2005) *Bridging Research and Policy in Development: Evidence and the Change Process (Acercando la investigación y las políticas en el desarrollo de la evidencia, y proceso de cambio)*, Rugby: ITDG.
- Davies P. (2004) 'Is Evidence-based Government Possible?' (*¿Es posible un gobierno basado en la evidencia?*) Presentación de Jerry Lee, en el 4to. Coloquio Anual de Campbell Co-operation, Washington DC.
- Hornby, P. and H.S.R. Perera (2002) 'A Development Framework for Promoting Evidence-based Policy Action: Drawing on Experiences in Sri Lanka (Un marco de desarrollo para promover la acción política basada en la evidencia)', *Publicación Internacional de Planeamiento de Salud y su Gestión*, Vol. 17, No. 2, pp165–83.
- Hyden, G., J. Court y K. Mease (2004) *Making Sense of Governance: Empirical Evidence from Sixteen Developing Countries (Dando sentido a la gobernabilidad: Datos empíricos de dieciséis Países en Desarrollo)*, Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
- Nutley, S. (2003) 'Bridging the Policy/Research Divide: Reflections and Lessons from the UK (Acortando la brecha entre las políticas y la investigación: Reflexiones y lecciones desde el Reino Unido)', Publicación especial de la Conferencia del Instituto Nacional para la Gobernabilidad 'Facing the Future: Engaging stakeholders and citizens in developing public policy' (Enfrentando el futuro: involucrando a los interesados y a los ciudadanos en las políticas públicas), Canberra, Australia 23–4 de abril.
- OCDE (1981) *The Measurement of scientific and technical activities: Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development (La medición de las actividades técnicas y científicas: Prácticas propuestas estándares para encuestas de investigación y desarrollo experimental) (Manual Frascati)*, París: OCDE.
- Pollard, A. y J. Court (2005) *How Civil Society Organisations Use Evidence to Influence Policy Processes: A literature review (Cómo las organizaciones de la sociedad civil utilizan la*

evidencia para influir en los procesos políticos): *Revisión bibliográfica*, Publicación del ODI, Nro. 249, Londres: ODI.

Salvatella, R, F. Muzio y D. Sánchez (2000) 'Chagar Disease and Foot and Mouth Disease Eradication in Uruguay' in *Lessons in Research to Action and Policy: Case Studies from Seven Countries* ('Erradicación del mal de chagas y de la aftosa en Uruguay' en *Lecciones en investigación para la acción y las políticas: Casos de estudio de siete países*), Ginebra: Consejo del grupo de trabajo de Investigación para la Salud para el Desarrollo sobre investigación para la acción y las políticas, pp67–76.

Shaxson, L. (2005) Is your Evidence Robust Enough? Questions for Policymakers and Practitioners', *Evidence and Policy: A Journal of Research, Debate and Practice* ('¿Su evidencia es lo suficientemente robusta? Preguntas a los políticos y a los profesionales, *Evidencia y política: Publicación sobre la investigación, el debate y la práctica*), Vol. 1, Nro. 1, pp101–11.

Young, E. y L. Quinn (2002) *Writing Effective Public Policy Papers: A Guide To Policy Advisers in Central and Eastern Europe* (*Redactar publicaciones efectivas sobre políticas públicas: Guía para los asesores políticos en Europa Central y Oriental*), Budapest: LGI.

Llevando la evidencia a la política: Enfoques y herramientas utilizadas en el Reino Unido

1. Enfoques

Una vez resaltados los debates centrales sobre el tema de las PBE, ahora nos centraremos en los medios prácticos que existen en el Reino Unido para integrar la evidencia a las políticas. Esta sección establece algunos enfoques generales promovidos en el Reino Unido. En la sección 3, revelamos algunas herramientas más específicas utilizadas en el Reino Unido. Ninguna de estas dos secciones es exhaustiva; solamente se representan algunos de los enfoques posibles y de las herramientas disponibles. Éste es un trabajo en proceso, por lo que cualquier comentario será bien recibido. Estas herramientas están orientadas a los políticos progresistas; esta sección supone que el lector se encuentra en un contexto ameno, y está interesado en implementar las PBE.

¿Qué pueden hacer los políticos para utilizar las PBE? Para cambiar el *status quo hacia las PBE* dentro de las agencias del gobierno, los políticos necesitan entender el valor de la evidencia, estar más informados respecto de las investigaciones disponibles, y sobre cómo ganar acceso a ellas; y ser capaces de evaluarlas (Davies, 2004: 18). La relación sólo funcionará si los investigadores y los políticos trabajan en conjunto para asegurar que se llegue a un acuerdo, entre ellos y dentro de la comunidad investigadora, respecto de lo que es evidencia (ibid).

Uno de los modos posibles de lograr un creciente uso de la evidencia es promoviendo que los políticos sean “dueños” de la evidencia y así lograr un mayor compromiso y aceptación en los niveles adecuados: ‘en el gobierno central, esto a menudo implica que los ministros y los funcionarios más importantes se hagan cargo de un proyecto y de la evidencia que lo apoya’ (ibid: 19). Lo que es más importante, esto supone un compromiso con el uso de los hallazgos ya sea que apoyen o no el proyecto, y por lo tanto no seguir adelante con la política o el programa si la evidencia revela que no resulta efectiva. Esto es más posible en estructuras organizacionales no jerárquicas, que sean abiertas y democráticas (ibid: 18).

Se necesita establecer mejores incentivos para alentar el uso de la evidencia. Por ejemplo, a nivel de los departamentos del gobierno central en el Reino Unido, los Acuerdos para la Administración Pública (PSA, por sus siglas en inglés) y los Acuerdos de Provisión de Servicios (SDA, por sus siglas en inglés) junto con una revisión cada cinco años sobre los gastos por parte del Tesoro nacional, proporcionan incentivos para establecer una evidencia para una mayor efectividad y eficacia. Davies (ibid: 21) también enfatiza el uso de herramientas tales como los acuerdos de provisión y de servicios, objetivos locales y nacionales, y revisión de gastos cada tres años en el Reino Unido. A nivel local, la devolución de los presupuestos a las agencias principales y a los cuerpos de toma de decisiones, tales como los fideicomisos de hospitales, equipos de cuidados primarios, autoridades educativas locales y gobernadores de escuelas, han proporcionado un incentivo similar para recolectar y utilizar evidencia importante en la asignación de recursos y el desarrollo de servicios (ibid: 18).

Claramente, la responsabilidad de mejorar la disponibilidad y difusión de una investigación sólida yace no sólo en los políticos, sino también en los investigadores. El desarrollo de síntesis de investigaciones de grupos tales como Cochrane y Campbell Collaborations, El Centro de Evidencia para la Información y Coordinación de Prácticas y Políticas (EPPI-Centre), y la Red de Evidencia del Consejo de Investigación Económica y Social (ESRC), han demostrado que a menudo no se cuenta con evidencia sólida o concluyente, aún cuando se realicen suficientes actividades de investigación sobre un tema o problema; por lo tanto, tal vez se necesiten revisiones sistemáticas de lo que ya sabemos, y el uso creciente de las evaluaciones de rutina y de las auditorías (ibid). Hornby y Perera (2002: 171) refuerzan este argumento, basándose en sus experiencias en Sri Lanka y argumentando que hay una necesidad de evaluación continua en los

sistemas de salud y las políticas sanitarias. Sin embargo, enfatizan que esto necesitaría un apoyo organizacional sustancial.

Fundamentalmente, se necesita una mayor comunicación e interacción entre el mundo de la investigación y las políticas para fortalecer la integración de las mismas. Esto puede lograrse mediante el establecimiento de mecanismos que faciliten un mayor uso de la evidencia de parte de los políticos. Medios que permitan aumentar el factor de “impulso” para la evidencia, tales como el requisito de licitación para compras o contrataciones, apoyadas por el análisis de la base existente, como se describe a continuación en el Cuadro 1.

Existe la necesidad de crear puentes institucionales que faciliten una mayor interacción sostenida entre los investigadores y los usuarios de las investigaciones. Una de las sugerencias ha sido la de alentar la participación temprana de investigadores dentro y fuera del proceso de formulación de políticas. Un equipo más integrado ayudaría al investigador a entender mejor el tipo de preguntas que deberían ser respondidas. Un ejemplo de esto es el equipo utilizado en la etapa de diseño del Proyecto de Demostración para la Retención y Avance de los Empleados (ERA, por sus siglas en inglés) (Davies, 2004: 18). Otra sugerencia consiste en establecer los cuerpos intermediarios. En el Reino Unido, hay un nuevo conjunto de instituciones para organizar y crear conocimientos en salud. Estas incluyen el Instituto Nacional de Excelencia Clínica; el Centro de Revisiones y Diseminación del NHS, y el Cochrane Collaboration (Mulgan, 2003: 3). Otra respuesta posible es ubicar a los políticos y a los analistas internos en el mismo lugar, aunque Nutley (2003) cuestiona si ésta es una precondition necesaria para la interacción sostenida. Otro mecanismo potencialmente importante es el desprendimiento para alentar el intercambio de personal entre los departamentos de gobierno y las universidades. Otro medio posible por el que se incrementa el nivel de comunicación incluye: el aprendizaje de otros idiomas; más foros de discusión; capacitación conjunta y oportunidades de desarrollo profesional para los políticos y los investigadores (Davies, 2004: 18).

Cuadro 1: Alentar el mejor uso de la evidencia en la formulación de políticas

Aumentar el impulso de la evidencia

- Requerir la publicación de evidencia para las decisiones sobre políticas
- Requerir licitaciones para las compras de los departamentos, para proveer una base de apoyo a la evidencia
- Someter el análisis del gobierno (tales como los modelos de pronósticos) al escrutinio de un experto externo
- Proporcionar libre acceso a la información – lo que lleva a ciudadanos y grupos de presión más informados

Facilitar el mejor uso de la evidencia

- Alentar una mayor colaboración entre los servicios analíticos internos (por ejemplo, investigadores, estadistas, y economistas)
- Ubicar a los políticos y analistas internos en el mismo sitio
- Integrar el personal analítico en todas las etapas del proceso de desarrollo de la política
- Conectar a las estrategias de I y D (Investigación y Desarrollo) con los planes de negocios de los departamentos
- Considerar a los investigadores externos como socios más que como contratistas
- Acercar más universitarios al gobierno
- Capacitar personal en el uso de la evidencia

Fuente: Extraído de PIU (2000) y Bullock *et al.* (2001), en Nutley (2003).

2. Fuentes

Davies P. (2004) 'Is Evidence-based Government Possible?' (*¿Es posible un gobierno basado en la evidencia?*) Presentación de Jerry Lee, presentada en el 4to. Coloquio Anual de Campbell Co-operation, Washington DC.

- Hornby, P. y H.S.R. Perera (2002) 'A Development Framework for Promoting Evidence-based Policy Action: Drawing on Experiences in Sri Lanka (Marco de desarrollo para la promoción de una acción para políticas basadas en la evidencia: Análisis de la experiencia en Sri Lanka)', *Publicación Internacional de Planeamiento y Gestión de la Salud*, Vol. 17, Nro. 2, pp165–83.
- Mulgan, G. (2003) 'Government, Knowledge and the Business of Policymaking' (El Gobierno, el Conocimiento y las Negociaciones de la Formulación de Políticas), Publicación de apoyo de la Conferencia sobre Gobernabilidad del Instituto Nacional (Enfrentando el futuro: involucrando a los interesados y a los ciudadanos en las políticas públicas), Canberra, Australia 23–4 de abril.
- Hyden, G., J. Court y K. Mease (2004) *Making sense of Governance: Empirical Evidence from Sixteen Developing Countries (Dando sentido a la gobernabilidad: Datos empíricos de dieciséis Países en Desarrollo)*, Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
- Nutley, S. (2003) 'Bridging the Policy/Research Divide: Reflections and Lessons from the UK' (Acortando la brecha entre las políticas y la investigación), Publicación especial de la Conferencia del Instituto Nacional para la Gobernabilidad 'Facing the Future: Engaging stakeholders and citizens in developing public policy' (Enfrentando el futuro: involucrando a los interesados y a los ciudadanos en las políticas públicas), Canberra, Australia 23–4 de abril.

Resumen de las herramientas específicas utilizadas por el gobierno del Reino Unido

Resumen y listado

Evaluación y valoración del impacto: Lista de control para políticos

Evaluación de la estrategia y la política

1. Guía de estrategia de supervivencia
2. Libro Magenta: Notas guía sobre la evaluación de políticas
3. Libro Verde: Evaluación y apreciación en el gobierno central
4. Evaluación del impacto regulatorio (EIR)

Asegurarse de que las perspectivas clave estén incluidas

1. Incorporar las perspectivas regionales al conjunto de herramientas de formulación de políticas (sub-nacional)
2. Comparaciones internacionales en el conjunto de herramientas de formulación de políticas
3. Evaluación de impacto de género: Marco de la corriente general de género
4. Gestión de riesgos para el público: Guía de valuación (http://www.policyhub.gov.uk/better_policy_making/icpm_toolkit/index.asp)

Probando las ideas de políticas

1. Políticas experimentales

Herramientas orientadas al público

1. Herramientas de evaluación de la preocupación
2. Participación de la comunidad, cómo guiarla
3. Conexión con los usuarios y los ciudadanos

Obtener mejor asesoramiento y evidencia

1. Agencias de asesoramiento experto para los políticos
2. Mejorar los estándares de la investigación cualitativa

Nota: Esta caja de herramientas es la versión publicada de una versión interactiva basada en la web que será revisada y actualizada periódicamente. Se puede acceder en: www.odi.org.uk/Rapid/Projects/PPA0117/.

Resumen y listado

1. Evaluación y valoración del impacto: lista de control para los políticos

(Londres, Oficina del Gabinete, Unidad de Estrategia del Primer Ministro, 2002)

¿Qué es?

Las decisiones sobre políticas necesitan estar informadas, teniendo en cuenta los temas principales y las necesidades de los distintos grupos, para poder generar una sociedad más competitiva, justa e inclusiva. La Unidad de Estrategia del Primer Ministro ha compilado una lista en la web que ayuda a los políticos a identificar estos temas y resalta las herramientas disponibles para proporcionar asesoramiento efectivo para los ministros.

¿Cuándo se utiliza?

Este listado guía se utilizará cuando se piensa primero en una propuesta sobre una política, como parte de su trabajo continuo, y al final del proceso político.

¿Cómo funciona?

El listado lo ayudará a ‘monitorear’ el potencial impacto de su propuesta, al proporcionar acceso a la guía más actualizada de consejos. Si se decide que un tema o la evaluación de impacto son adecuados para su trabajo, puede hacer un click en la palabra subrayada para obtener consejos más detallados. En la mayoría de los casos, esto comenzará con una página que contiene un resumen y un punto de contacto en el departamento o unidad correspondiente antes de llegar al lineamiento principal. La lista de impactos no es completa, pero cubre la mayoría del terreno.

La siguiente lista resume algunos métodos y herramientas utilizadas por el gobierno del Reino Unido para la evaluación de la política:

1. **Costos y temas de evaluación más amplios:** ¿Cuáles son los objetivos más abarcativos? Éstos tienden a ser definidos en términos económicos y de equidad. El Libro Verde del Tesoro proporciona lineamientos útiles para establecer los objetivos. (ver Herramienta 4)
2. **Evaluación del impacto**
 - a. Valor para el dinero: ¿Afectará esto el costo para el público y la calidad de los bienes y servicios?
 - b. Acceso: ¿Afectará la habilidad del público para obtener los bienes y servicios que necesita o quiere?
 - c. Elección: ¿Afectará la elección de los consumidores de los bienes y servicios?
 - d. Información: ¿Afectará la disponibilidad de información precisa y útil sobre los bienes y servicios?
 - e. Equidad: ¿Tendrá un impacto diferencial sobre los individuos o grupos de consumidores?
3. **Evaluación del impacto regulatorio:** ¿Qué impacto tiene su política sobre las empresas o el sector voluntario? (ver Herramienta 5)
4. **Impactos en el sector público:** ¿Qué impacto tiene su política en el sector privado?
5. **Calidad de vida:** En términos simples, esto es desarrollo sostenible, incluyendo:
 - a. Progreso social que reconoce las necesidades de todos.
 - b. Protección efectiva del medio ambiente.
 - c. Uso prudente de los recursos naturales.

f. Mantenimiento de niveles altos y estables de crecimiento económico y empleo.

6. Evidencia científica: ¿Qué sugiere el balance de la evidencia?

7. Riesgo, salud pública y seguridad: ¿Cuáles son las implicancias para el público (incluyendo los grupos vulnerables y el medio ambiente)?

8. Temas legales: ¿es la política legal?

9. Obligaciones con tratados: ¿La política sugerida es compatible con las obligaciones de los tratados existentes?

10. Administración delegada: ¿Cómo se relaciona la política con la posición constitucional y se remite a las administraciones delegadas?

11. Valoración ambiental: ¿Habrá un impacto adverso?

12. Implicancias del área: ¿La política afectará directa o indirectamente a los diferentes grupos de personas que viven en las diferentes áreas del país (por ejemplo, las áreas rurales)?

13. Evaluación de la política respecto al tratamiento igualitario: ¿La política afectará directa o indirectamente los distintos grupos de personas, por ejemplo, mujeres, discapacitados, personas mayores, los de diferentes grupos étnicos?

Fuente e información adicional

Sitio web de las políticas: Evaluación y valoración del impacto:
http://www.policyhub.gov.uk/bpmaking/impact_assessment_and_appraisal.asp

Evaluación de la estrategia y la política

2. Guía de estrategia de supervivencia

(Londres, Oficina del Gabinete, Unidad de Estrategia del Primer Ministro, 2002)

¿Qué es?

La Guía de Estrategia de Supervivencia apunta a respaldar la estrategia de desarrollo y promover el pensamiento estratégico en el gobierno. Alienta al enfoque basado en el proyecto de desarrollar una estrategia y describir cuatro fases típicas de un proyecto. También se discute una gama de habilidades, herramientas y enfoques útiles que pueden ayudar a fomentar el pensamiento estratégico. Se ofrece como un recurso y una guía de referencia, y no se pretende presentar como una receta o solución mágica para un trabajo exitoso sobre una estrategia.

¿Cómo funciona?

Esta guía está estructurada a partir de dos secciones:

(i) La sección de Desarrollo de la Estrategia (<http://www.strategy.gov.uk/downloads/survivalguide/dev/index.htm>) discute el proceso de llevar adelante un proyecto de estrategia. Esto acentúa las diferentes etapas en el proceso de desarrollo de la estrategia; justificación y configuración; investigación y análisis; formulación de la estrategia; y diseño de la política y su provisión. Cada página de resumen proporciona vínculos según lo que se detalla a continuación:

1. Tareas típicas
2. Producciones a modo de ejemplo
3. Temas de gestión que deben considerarse
4. Preguntas típicas que deben hacerse
5. Habilidades relevantes

(ii) La sección de Habilidades para la Estrategia (<http://www.strategy.gov.uk/downloads/survivalguide/skills/index.htm>) aborda las habilidades requeridas para un trabajo exitoso con la estrategia. A saber:

1. Gestión de personal y del proyecto
2. Gestión de interesados y de las comunicaciones
3. Estructura del pensamiento
4. Construcción de la base de la evidencia
5. Evaluación de las opciones
6. Planeamiento de la entrega

La página de resumen para cada habilidad para la estrategia contiene vínculos a un número de herramientas y enfoques útiles. Juntos constituyen el “conjunto de herramientas” para quien implementa la estrategia –utilizar la herramienta correcta para cada tarea ayudará a mejorar la eficiencia y efectividad de la estrategia de trabajo. Se proporcionan ejemplos prácticos para ilustrar cómo cada herramienta o enfoque ha sido aplicado en trabajos recientes de estrategia, y se proporcionan referencias para los que deseen obtener mayor información. También se proporcionan planillas en blanco según corresponda.

Ejemplo

Una de las herramientas sugeridas para ayudar en el planeamiento del desarrollo de una estrategia exitosa es el diseño de un plan de implementación. La UE (Unidad Estratégica) del Proyecto de Cuidado de Niños es un ejemplo práctico. El equipo de la unidad de estrategia del proyecto de cuidado de niños especificó la necesidad de un plan de implementación en una etapa temprana: los diferentes interesados entendieron claramente que el plan de implementación sería uno de los pasos finales del proyecto, y sintieron así que podrían adueñarse del proyecto.

El equipo involucró a los participantes clave para pensar sobre la implementación: establecieron grupos de trabajo sobre temas específicos del proyecto y especificaron las necesidades claves. Delegaron lo máximo posible del trabajo en detalle a los participantes líderes para promover su sensación de propiedad y aceptación de las tareas específicas así como también de las conclusiones generales.

El equipo presentó el plan en un formulario tabulado: especificaba las conclusiones clave, los resultados, las actividades, la responsabilidad principal, los interesados clave y los horarios. Para la versión ministerial, el equipo insertó una columna adicional para que se incluyeran comentarios adicionales.

El plan fue publicado como un anexo al informe, de manera que se pudiera solicitar a los participantes clave que rindieran cuenta acerca de su cumplimiento. Ver plan de implementación en el anexo 2 del informe de la Unidad Estratégica para cubrir las necesidades de los niños 2002 (<http://www.strategy.gov.uk/output/Page3685.asp>).

Información adicional

El Equipo de Capacidad Estratégica de la Unidad Estratégica del Primer Ministro existe para apoyar a los departamentos del gobierno a entender y aplicar el contenido de la guía (ver <http://www.strategy.gov.uk/downloads/survivalguide/site/intro/about.htm#sc>).

Fuente

<http://www.strategy.gov.uk/downloads/survivalguide/index.htm>

3. Libro Magenta: Notas guía sobre evaluación de políticas

(Oficina del Jefe de Investigaciones Sociales del gobierno, 2003)

... la formulación de políticas efectivas debe ser un proceso de aprendizaje que involucre el descubrimiento de la propia experiencia de lo que funciona y lo que no, asegurándose de que otros puedan aprender de ello. Esto significa que las nuevas políticas deben contar con una evaluación de su efectividad, desde el comienzo...

(Formulación Profesional de Políticas en el Siglo 21, Oficina del Gabinete, 2000)

¿Qué es?

El Libro Magenta es una serie de notas de consejo sobre la evaluación de las políticas y el análisis que intenta ayudar a los 'clientes inteligentes' y 'proveedores inteligentes' a determinar lo que constituye un trabajo de alta calidad en el campo. Las notas complementan la Guía del Tesoro de la Corona para la Evaluación Económica, más conocido como El Libro Verde (Herramienta 4), y otras fuentes guías del gobierno.

¿De dónde proviene?

El Libro Magenta fue desarrollado en el contexto de la demanda de formulación de políticas basadas en la evidencia que surgió a partir de 1997 y de las cambiantes necesidades de análisis de y para el gobierno. Esto generó una demanda de lineamientos sobre cómo llevar a cabo una evaluación, valoración y análisis de alta calidad para la formulación de políticas.

¿Cuándo se utiliza?

Es para utilizar en todo el proceso de formulación de políticas; desde la puesta en marcha hasta una eventual evaluación.

¿Cómo funciona?

El Libro Magenta proporciona una guía accesible para especialistas y generalistas sobre los métodos utilizados por los investigadores sociales cuando encargan, llevan a cabo, y gestionan la investigación y evaluación de las políticas. Cuando se necesitan detalles técnicos para expandir los procedimientos metodológicos y los argumentos, éstos se presentan en un formato claro y entendible. El sujeto se aborda desde la perspectiva de los analistas, más que de la de los investigadores sociales, y por lo tanto se evitan las disputas metodológicas entre las disciplinas académicas y las distintas escuelas de pensamiento.

El Libro Magenta ofrece lineamientos sobre:

1. Cómo definir una cuestión política para obtener una respuesta útil
2. Los principales métodos de evaluación utilizados para responder las preguntas sobre las políticas
3. Las fortalezas y debilidades de los distintos métodos de evaluación
4. Las dificultades que surgen de utilizar diferentes métodos de evaluación
5. Los costos involucrados en el uso de los diferentes métodos de evaluación, y los beneficios que se obtienen
6. Dónde recurrir para encontrar información más detallada sobre la evaluación y análisis de la política

Cuadro 2: Tipos de análisis económicos en la evaluación económica
--

El análisis de costos compara los costos de las distintas iniciativas sin considerar los resultados que se obtendrán (o que han sido logrados). La ausencia de información sobre los resultados es una limitación importante para la evaluación y valoración de los costos. No puede decir tanto, o algo, acerca de la *efectividad relativa* o los *beneficios* de las distintas intervenciones.

El análisis de la efectividad respecto de los costos, compara los costos diferenciales involucrados en el logro de un objetivo o resultado dado. Proporciona una medida de efectividad *relativa* de las diferentes intervenciones.

El análisis costo-beneficio considera los beneficios diferenciales que pueden ser obtenidos por un gasto dado de recursos. El análisis del costo beneficio incluye una consideración de los usos alternativos de un recurso dado, o la oportunidad de hacer algo comparado con otra cosa.

El análisis costo-utilidad, evalúa la utilidad de los diferentes resultados para los diferentes usuarios o consumidores de una política o servicio. El análisis costo-utilidad típicamente incluye las evaluaciones subjetivas de los resultados de los afectados por la política, programa o proyecto, utilizando datos cualitativos o cuantitativos.

Fuente: Sitio web Policyhub sección sobre Magenta Capítulo 1.

Información adicional acerca de la evaluación de las políticas

Policyhub: <http://www.policyhub.gov.uk/evalpolicy/index.asp>

Fuente

<http://www.policyhub.gov.uk/evalpolicy/magenta/guidance-notes.asp>

4. Libro Verde: Evaluación y apreciación en el Gobierno Central

(Tesoro de la Corona, 2003)

¿Qué es?

El Libro Verde brinda consejos sobre la evaluación económica del costo y los beneficios de las opciones de políticas. Establece el enfoque general para llevar a cabo las opciones de valoración (combinadas con el análisis de costo-beneficio) de todas las intervenciones del gobierno. Es un requerimiento para todos los gastos y para todas las nuevas acciones para políticas que pueden tener un impacto en los negocios, las obras de caridad, los voluntarios y el resto del sector público. El Libro Verde discute el riesgo e incertidumbre en términos generales.

¿De dónde proviene?

Por muchos años, el Tesoro ha provisto una guía para los otros organismos del sector público sobre las propuestas que deben ser evaluadas antes de comprometer fondos significativos –y cómo evaluar también las actividades presentes y pasadas. Esta nueva edición del Libro Verde incorpora una guía revisada para fomentar un enfoque más completo, a largo plazo y analíticamente robusto hacia la apreciación y evaluación.

¿Cómo funciona?

El Libro Verde presenta las técnicas y los temas que deben ser considerados cuando se realizan evaluaciones. Intenta asegurar que ninguna política, programa o proyecto se adopte sin primero responder estas preguntas:

1. ¿Hay mejores formas para lograr este objetivo?
2. ¿Hay mejores empleos para estos recursos?

¿Cuándo se utiliza?

Todo nuevo programa, proyecto, o nuevas políticas, ya sea sobre ingresos, capital o regulaciones, debe estar sujeto a una evaluación general y proporcionada, donde sea practicable, de manera que se promueva el interés público. El Libro Verde se usa principalmente en la etapa de establecimiento de agenda para los procesos de políticas, antes de que se adopte la política.

Tabla 2: Actividades cubiertas por el libro Verde

Desarrollo de la política y del programa	Decisiones en el nivel y el tipo de servicios u otras acciones provistas, o dentro del alcance de las regulaciones.
Proyectos de creación o sustitución de capitales	Decisiones para llevar a cabo un proyecto, su escala y ubicación, tiempos, y grado de participación del sector privado.
Uso o descarte de los activos existentes	Decisiones sobre la venta de terrenos, u otros activos, reemplazo o re-ubicación de instalaciones u operaciones, ya sea por contrato o venta de servicios.
Especificación de las regulaciones	Decisiones, por ejemplo, sobre las normas de salud y seguridad; calidad del medio ambiente, sustentabilidad, o equilibrio del costo-beneficio de las normas regulatorias, y cómo implementarlas.
Decisiones de abastecimiento importantes	Decisiones para contratar la entrega de servicios, trabajos o mercaderías, por lo general de proveedores del sector privado.

Información adicional

Guía complementarias del Libro Verde disponibles en 'Gestión de riesgos al público: Guía de Evaluación'.

Fuente

<http://greenbook.treasury.gov.uk/>

5. Evaluación del Impacto Regulatorio (EIR)

(Welch, 2004)

¿Qué es?

La evaluación del impacto regulatorio es una herramienta desarrollada por la Oficina del Gabinete, que intenta mejorar la cadena de causalidad entre la evidencia y el asesoramiento (Shaxson, 2005: 102). Es una metodología para diseñar regulaciones precisas con destinatarios establecidos para lograr la legitimación de los objetivos de la política con una carga mínima sobre los afectados.

¿Cuándo se utiliza?

La EIR debe ser completada para todos los cambios de políticas, ya sean europeos o domésticos, que puedan afectar a los sectores públicos o privados, organizaciones benéficas, el sector de voluntarios o las pequeñas empresas. Se utiliza en todo el proceso de formulación de políticas, a pesar de ser particularmente importante su uso al comienzo, ya que ayudará a desarrollar una mejor política.

¿Cómo funciona?

Proporciona a los usuarios una guía diseñada para abordar las etapas principales del desarrollo de una política de buena calidad. Estas etapas incluyen un análisis completo de una amplia gama de opciones disponibles para el gobierno para abordar un problema sobre políticas, y un cálculo de los costos y los beneficios para asegurar que las nuevas medidas estén justificadas. El Cuadro 3 a continuación muestra los pasos típicos de la RIA.

Cuadro 3: Pasos típicos de una EIR

1. Título de la propuesta
2. Objetivo y efecto buscado de la propuesta
3. El problema de la política
4. Opciones
5. Impactos
6. Distribución de los impactos
7. Resultados de la consulta

¿Cuáles son los beneficios de utilizar una EIR?

Entre los beneficios de utilizar una metodología tal como una EIR, se resalta lo siguiente:

1. Mejora la calidad y eficiencia de las intervenciones del gobierno
2. Realza la competitividad
3. Aumenta la transparencia y rendición de cuentas
4. Reduce las oportunidades de corrupción
5. Produce una herramienta para el monitoreo y la evaluación de las políticas

¿Cuáles son los desafíos al uso de una EIR?

Algunos de los desafíos que podrían encontrarse cuando se implementa una EIR incluyen:

1. La falta de conciencia y aceptación de una EIR dentro del gobierno y la sociedad civil

2. La capacidad institucional de los gobiernos de los países en desarrollo (falta de personal con la capacitación necesaria, falta en general de recursos)
3. Los problemas de disponibilidad de datos
4. Más generalmente, la falta de procesos de políticas coherentes, participativos y basados en la evidencia en los países en desarrollo –las políticas son a menudo formuladas por el ministro, luego de una consulta con uno o dos asesores

La EIR y los cambios en el entorno de la política

Aunque la EIR es una herramienta, su correcta implementación requiere y producirá cambios importantes en el entorno institucional y político –además de incluir temas de recursos y capacidad/ habilidad. La inclusión de un sistema formal de EIR en cualquier país, por lo general involucra un cambio de equilibrios de poder en tres dimensiones, es decir, entre:

1. Las instituciones del gobierno central –como consecuencia, su uso necesita ser coordinado con todos los ministerios centrales de gobierno.
2. El centro de gobierno y los ministros periféricos –la EIR puede actuar como un corte en las actividades regulatorias de los ministros periféricos, que podrían resultar en resentimiento; es entonces importante que se gestionen cuidadosamente.
3. Ministros y funcionarios –la EIR puede funcionar como un corte en las actividades de los ministros de gobierno, y forzarlos a utilizar un enfoque más creativo del que están acostumbrados; así, es importante que se gestionen cuidadosamente.

Ejemplo

Al usar la metodología de la EIR en Uganda, un proyecto financiado por el DFID tuvo que lidiar con los desafíos antes mencionados. El equipo del proyecto funciona en conjunto con varios actores en el gobierno de Uganda para asegurar que las EIRs sean aceptadas y utilizadas por los políticos en Uganda y los funcionarios.

La EIR implementada en Uganda es bastante más simple que las implementadas en el Reino Unido u otros países desarrollados. Toma en cuenta la falta de recursos y datos, y la existencia de barreras institucionales y privadas para cambiar. Sin embargo, las EIRs, como otras herramientas para la formulación de políticas basadas en la evidencia, no puede abordar todo el proceso de formulación de políticas. También necesita abordar: el establecimiento de la agenda y el comienzo del proceso de la política; la identificación de los problemas clave de la política y la prioridad de los gastos, así como la aprobación de la política proveniente de los actores políticos, y el control y evaluación de las políticas implementadas.

Información adicional

Guía de evaluación del impacto regulatorio de la Oficina del Gabinete, actualizada en 2005. Proporciona antecedentes sobre el significado y propósito de las RIAs, y una guía, paso a paso, sobre el procedimiento de preparación y presentación (ver http://www.cabinetoffice.gov.uk/regulation/ria/ria_guidance/index.asp).

Fuentes

Guía de evaluación del impacto regulatorio de la Oficina del Gabinete:
http://www.cabinetoffice.gov.uk/regulation/ria/ria_guidance/index.asp.

Court, J., E. Mendizabal y J. Young 'Structured Policymaking on M/SMEs in Egypt' (Formulación estructurada de políticas sobre PyMEs en Egipto), Documento complementario de ODI para IDRC.

Shaxson, L. (2005) 'Is your Evidence Robust Enough? Questions for Policymakers and Practitioners', *Evidence and Policy: A Journal of Research* ('¿Su evidencia es lo suficientemente robusta? Preguntas a los políticos y a los profesionales', *Evidencia y política: Publicación sobre la investigación, el debate y la práctica*), Vol. 1, Nro. 1, pp101–11.

Welch, D. (2004) *Introducing Regulatory Impact Assessment (RIA) in Developing Countries: The Case of Uganda (Introducción de la evaluación del impacto regulatorio (EIR) en países en desarrollo: El caso de Uganda)*, Londres: Bannock Consulting.

Asegurarse de que las perspectivas claves estén incluidas

6. Incorporando las perspectivas regionales al conjunto de herramientas de formulación de políticas (sub-nacional)

(Oficina del Gabinete, Oficina del Vice-Primer Ministro, 2002)

¿Cuál es su propósito?

Estas herramientas intentan asegurar que la formulación de políticas esté informada y cuente con un entendimiento adecuado de los temas y las prioridades regionales. Buscan convertirse en un recurso práctico para apoyar el nuevo pensamiento y un conjunto de ideas y técnicas que pueden ser utilizadas para diseñar un mejor proceso de formulación de políticas. El conjunto de herramientas contiene ejercicios para promover el aprendizaje, alentar el trabajo exitoso y promover el desarrollo integrado de la política.

¿Qué dice?

El proyecto y el informe resaltan siete pilares de una sólida política de desarrollo, que llevan a un éxito en conjunto y a largo plazo. Éstos son: cultura; necesidad de mapeo; adecuación estratégica; redes y comunicaciones; planeamiento del proyecto y responsabilidad; capacidad organizacional; evaluación e información.

¿Cómo se utiliza?

El conjunto de herramientas explora cada uno de estos bloques en profundidad y proporciona ideas, ejercicios y lineamientos para involucrar a las regiones en la formulación de políticas.

La sección 1 proporciona un listado de diagnóstico para dar un puntaje al rendimiento regional o departamental comparado en cuanto a los siete bloques, para ayudarlo a centrarse en áreas donde el desarrollo es muy necesario.

La sección 2 desarrolla ejercicios orientados a la acción para cada uno de los bloques:

- Se resaltan las barreras potenciales para un enfoque dirigido hacia afuera
- Los ejercicios centrales y regionales se identifican separadamente de manera que dentro de cada ejercicio hay dos secciones posibles con preguntas e ideas que abordan:
 - El establecimiento de buenas bases
 - El desarrollo de una nueva política específica

La sección 3 proporciona un listado general para la arquitectura del éxito de la política. Resalta las barreras potenciales y luego se hacen recomendaciones para sobreponerse a ellas, con el objetivo de establecer buenas bases y desarrollar una nueva política.

¿Cuándo debe utilizarse?

El conjunto de herramientas puede ser utilizado en tres etapas diferentes del proceso de formulación de políticas: en el desarrollo de las nuevas iniciativas de las políticas; cuando una política establecida es revisada y actualizada; y cuando las iniciativas se desarrollan rápidamente en respuesta a una crisis o a una preocupación pública.

Información adicional

El Conjunto de Herramientas es acompañado por el documento 'Incorporating Regional Perspectives into Policymaking' ('Incorporando las Perspectivas Regionales a la Formulación de Políticas'), disponible en la Unidad de Estrategia de la Oficina del Gabinete. El informe y las herramientas son complementarios.

Fuente

Oficina del Gabinete, Oficina del Vice-primer Ministro (2002) Herramientas: 'Incorporating Regional Perspectives into Policymaking' (Incorporando las Perspectivas Regionales al Conjunto de Herramientas de Formulación de Políticas):
<http://www.policyhub.gov.uk/docs/Region%20Persp%20Toolkit.pdf>

7. Comparaciones internacionales en el Conjunto de Herramientas para la Formulación de Políticas

(Centro Gubernamental para la Gestión y Estudios de Políticas (CMPS), 2002)

¿Qué es?

Este conjunto de herramientas es una respuesta al Documento Blanco de Modernización del Gobierno, que establecía que el gobierno necesitaba convertirse en 'más progresista y abierto' (Documento Blanco de Modernización del Gobierno). Esto significa aprender lecciones de otros países e integrar a la UE y a la dimensión internacional a la formulación de políticas: 'expandir sus horizontes'. El conjunto de herramientas intenta proporcionar ayuda práctica y guías a los políticos en el uso de las comparaciones internacionales para la formulación de políticas.

¿Por qué es importante?

El uso de las comparaciones internacionales puede proporcionar evidencia invaluable sobre lo que funciona y lo que no en la práctica, y revela nuevos mecanismos para implementar la política y brindar servicios públicos. Los políticos también pueden aprender del modo en que los otros gobiernos atraviesan el proceso de formulación de políticas en sí.

¿Qué dice?

Resalta que en la búsqueda de comparaciones internacionales no sólo debemos buscar lo que hacen los gobiernos nacionales. También podrían resultar fuentes valiosas de ideas y conocimiento las administraciones a nivel sub-nacional, departamental, regional, o los gobiernos locales, las empresas y las organizaciones sin fines de lucro que trabajan con los gobiernos. Los políticos deben identificar las fuentes existentes de información, experiencia y memoria institucional, incluyendo las ciencias sociales y los investigadores operativos, los economistas, los estadistas, los científicos y los bibliotecarios en su organización. También se fomenta la creación y mantenimiento de redes de contactos en otras administraciones y organizaciones internacionales, y en la comunidad de investigación internacional.

¿Cuándo debe ser utilizado?

El objetivo de este conjunto de herramientas es fomentar la conciencia de las prácticas actuales y los desarrollos relevantes en otros países, de manera que pueda incorporar información comparativa a su análisis y asesoramiento como parte de su rutina.

¿Cómo funciona?

El conjunto de herramientas resalta los siguientes pasos:

- Primero, los políticos deben explorar los horizontes en búsqueda de enfoques interesantes y de desarrollos innovadores.
- Luego, deben seleccionar uno o más factores de comparación prometedores para un examen sistemático más cercano.
- Después, es importante hacer un esfuerzo para entender si y cómo el comparador funciona en la práctica. Esto incluye no sólo el entendimiento del modelo, sino también el modo en que el contexto complejo en el que opera afecta su conveniencia. El manual CMPS de comparaciones internacionales proporciona ayuda práctica para explorar qué factores del entorno social, económico, cultural e institucional son críticos para el éxito de la política.
- Luego, es importante analizar la relevancia del comparador.

- Finalmente, establecer las posibles lecciones que pueden aprenderse del caso de estudio.

Ejemplos útiles

- Adopción del Código de Conducta Social en las Fuerzas Armadas: http://www.policyhub.gov.uk/better_policy_making/icpm_toolkit/social_conduct_case_study.asp.

Este ejemplo describe la introducción del Código de Conducta Social por parte del Ministro del Interior, que fundó un cambio de políticas en el servicio para hombres y mujeres homosexuales en las fuerzas armadas. El ejemplo de las Fuerzas de Defensa Australianas, que adoptaron exitosamente un enfoque de no-discriminación similar fue examinado de cerca antes de formular este Código.

- Programa de Gobernabilidad Futura: <http://www.futuregovernance.ac.uk/>

El Programa de Gobernabilidad Futura es un programa de investigación financiado por el Consejo de Investigaciones Económicas y Sociales. Consta de 30 proyectos de investigación en ciencias sociales respecto de las lecciones sobre generación de políticas públicas y transferencia de políticas. Abordan temas clave acerca de: las circunstancias bajo las que se buscan las lecciones inter-países; las condiciones bajo las que las políticas pueden ser transferidas; cómo funciona el proceso de transferencia; y las variables políticas, sociales, económicas y culturales que afectan el modo en que se extraen las experiencias en una jurisdicción y pueden ser aplicadas en otra. Esto proporciona lecciones específicas para el desarrollo de políticas en los campos en la amplia gama de servicios del gobierno y genera visiones más amplias sobre cómo las innovaciones desarrolladas en un país pueden ser adaptadas para que funcionen con más éxito en otras jurisdicciones. El programa también apoya conferencias y trabajos comisionados que reunirá a los académicos y profesionales para examinar la potencial contribución de las experiencias inter-países para desarrollar iniciativas de políticas públicas.

Fuente

Policyhub: http://www.policyhub.gov.uk/better_policy_making/icpm_toolkit/index.asp

8. Evaluación de Impacto sobre el Género: Un marco para la Corriente Dominante de Género

¿Qué es?

La Evaluación de Impacto sobre el Género proporciona ayuda a los políticos a incorporar una perspectiva de género en las políticas para tener en cuenta las distintas necesidades, características y conductas de los usuarios a los que se apunta.

¿Cuándo y dónde se utiliza?

Las Evaluaciones de Impacto sobre la Igualdad pueden aplicarse a la legislación, los planes de políticas, los programas, los presupuestos, los informes, las políticas existentes y los servicios. Idealmente, deberían realizarse en una etapa temprana del proceso de toma de decisiones, de manera que las políticas puedan ser modificadas –o abandonadas –si fuera necesario.

¿Por qué es importante?

Aunque hay algunas políticas en las que está claro que el género juega un rol central, hay otras políticas en las que la relevancia de género es menos obvia. Éstas a veces son llamadas neutrales en cuanto al género por ejemplo, la salud y la seguridad o el planeamiento de la ciudad o el pueblo. En estos ejemplos, puede resultar tentador ver tales políticas, objetivos y resultados que afectan a las personas como a un grupo homogéneo. Si las políticas se perciben erróneamente como neutrales, se perderán oportunidades de incluir las opiniones de los distintos grupos de hombres y mujeres en la formulación y provisión de la política y, a su vez, se juzgarían mal los distintos efectos para cada grupo, y los sistemas y organizaciones que los apoyan.

¿Cómo se utiliza?

Proporciona la metodología para que los políticos evalúen si sus políticas ofrecen igualdad de oportunidades en general, y ayuda a desafiar a los políticos a que cuestionen la suposición de que las políticas y los servicios afectan a todos del mismo modo. Establece preguntas claves para que los políticos se hagan en cada etapa del proceso:

- Definir los temas y los objetivos
 - Definir lo que la política intenta lograr
 - Entender los distintos problemas y preocupaciones
 - Permitir la contribución igualitaria
- Recolectar datos
 - Recolectar estadísticas sobre género, raza, y discapacidades por separado
 - Consultar a expertos, hombres y mujeres, negros, grupos de minorías étnicas y de discapacitados
 - Interpretar desde diferentes ángulos
- Desarrollar opciones
 - Determinar el impacto/ las implicancias para los diferentes grupos
 - Ofrecer elecciones y oportunidades reales
 - Eliminar las percepciones estereotipadas
- Comunicar
 - Integrar con los compromisos para la equidad
 - Diseñar distintas estrategias
 - Utilizar lenguaje inclusivo

- Controlar
 - Utilizar la comunidad
 - Desarrollar indicadores
 - Examinar el impacto diferencial
- Evaluar
 - Alcanzar la igualdad de oportunidades y la igualdad de resultados
 - Aprender lecciones
 - Difundir las buenas prácticas

Ejemplo

Diversidad en las Designaciones Públicas: El gobierno comenzó a realizar acciones para aumentar la representación de las mujeres en las direcciones de las entidades públicas, con el objetivo de que las mujeres ocuparan entre 45–50% de los cargos públicos a nivel nacional, en los departamentos del gobierno central hacia el final de 2005. En 2002, 34% de estos puestos eran ocupados por mujeres, y 1,8% eran ocupados por mujeres pertenecientes a una minoría étnica. Una investigación, encargada por el anterior Ministerio de Transporte, y por el gobierno local y de las regiones, muestra que muchas mujeres subestiman su contribución potencial y la relevancia de su experiencia. Muchas menos mujeres que hombres se presentan para un puesto nacional. Sin embargo, cuando lo hacen, son casi tan exitosas para obtener el puesto que los hombres. En primer lugar, el desafío es fomentar que las mujeres se presenten para los puestos. En un intento por recuperar el equilibrio, se organizaron una serie de seminarios regionales durante 2002, con el objetivo de alentar a mujeres con distintos orígenes a presentarse para posiciones disponibles a nivel nacional. Junto con esto, la Unidad de la Mujer y la Igualdad (WEU) encargó un programa de investigación para evaluar la efectividad de los seminarios e investigar los factores que alientan a las mujeres a presentarse para los cargos públicos.

Fuente

Oficina del Gabinete, Unidad de la Mujer y la Igualdad:
http://www.womenandequalityunit.gov.uk/equalitygender_impact_assessment.pdf

9. Gestión de Riesgos para el Público: Guía de Evaluación

(Tesoro de la Corona, 2005)

¿Qué es?

Esta es una guía complementaria al Libro Verde, para la Valoración y Evaluación del Gobierno Central. Proporciona los lineamientos para el desarrollo y evaluación de propuestas que afectan el riesgo de fatalidades, heridas y otros daños al público junto con los Principios del Gobierno de Gestión de Riesgos para el Público (http://www.hm-treasury.gov.uk/media/C87/A1/risk_principles_180903.pdf): la apertura y la transparencia, la participación, la proporcionalidad y la consistencia; la evidencia y la responsabilidad. La guía también contiene una herramienta para ayudar a estructurar y hacer explícita la evaluación de las preocupaciones que existen respecto de los potenciales riesgos de fatalidad y daño.

¿Por qué es importante?

El gobierno tiene el rol de proteger y cuidar al público, que incluye llevar a cabo acciones costo-efectivas para reducir los riesgos, así como también proporcionar información oportuna y precisa sobre los riesgos. Esta guía ha sido diseñada para ayudar a los políticos a abordar ciertos riesgos que el público enfrenta, y también la percepción de riesgo por parte del público.

¿Cuándo debe ser utilizado?

Esta guía debería ser utilizada principalmente en la etapa de establecimiento del cronograma de trabajo en el proceso de la política, antes de adoptarla.

¿Cómo funciona?

Estos lineamientos resaltan algunos pasos genéricos que necesitan ser tomados en el proceso de evaluación. Estos se establecen a continuación y se discuten en detalle en la guía.

- Considere si existen buenas razones *prima facie* para que intervenga el gobierno (por ejemplo, fallas del mercado o temas de patrimonio que deben ser abordados).
- Lleve a cabo una evaluación experta del riesgo.
- Llevar a cabo una evaluación de las preocupaciones públicas (Herramienta de evaluación de las preocupaciones – ver herramienta 11).
- Considere el alcance de la participación pública que puede requerirse durante la apreciación y el proceso de toma de decisiones.
- Desarrolle el proceso de toma de decisiones (incluyendo cómo hacer participar al público) y logre que esté disponible para el público.
- Considere las opciones disponibles para abordar los riesgos y peligros, y las preocupaciones identificadas. Desarrollar opciones que aborden las razones de la intervención, los riesgos y peligros específicos, y las preocupaciones identificadas en los pasos 1 al 3.
- Evalúe los costos monetarios y los beneficios de cada opción, expresándolos dentro de rangos de incertidumbre.
- Evalúe las ventajas y desventajas no monetarias para cada opción (y considere otros temas no monetarios).
- Desarrolle un plan de implementación, tomando las mejores opciones en términos de consideraciones monetarias y no monetarias, y desarrolle un plan de acción posible y

factible: explique los fundamentos de su decisión y asegure el acceso del público a la información.

- Implemente, controle y evalúe el plan de implementación.

Ejemplo

Hay una gran preocupación pública acerca de los riesgos de salud percibidos a partir de los campos electromagnéticos (CEM), tales como los cableados de electricidad aéreos. La Oficina Nacional de Protección Radiológica (NRPB-siglas en inglés) es la responsable de recomendar los lineamientos para la limitación de exposición a los CEM. No hay evidencias científicas acerca de los efectos sobre la salud, y hay una diversidad de prácticas para el control de los riesgos posibles en los distintos países. La NRPB organizó una reunión abierta al público en Birmingham en 2002 para considerar las preocupaciones públicas con la idea de generar información para el desarrollo de propuestas que limitaran la exposición. La reunión se llevó a cabo con un director independiente (Lord Winston) y concurren interesados de una variedad de orígenes. Las discusiones abiertas fueron complementadas con un cuestionario a los participantes, para establecer lo que valoraban acerca de la reunión y sus resultados, que fue provisto por el grupo asesor de la NRPB sobre Radiación, Riesgo y Sociedad. Las conclusiones extraídas por la NRPB fueron entregadas a todos los participantes, y luego utilizadas para las recomendaciones sobre la limitación a la exposición y en la revisión de los procedimientos de la NRPB.

Información adicional

Comunicar el riesgo, guía GICS: <http://www.ukresilience.info/risk/>. Este conjunto de herramientas ayuda a los políticos y a otras personas a planificar sus estrategias de comunicación, desarrollar un entendimiento del riesgo y mejorar su conocimiento de los efectos posibles.

Comunicar los riesgos sobre la salud: apuntar a las buenas prácticas (ver http://www.dh.gov.uk/PublicationsAndStatistics/Publications/PublicationsPolicyAndGuidance/PublicationsPolicyAndGuidanceArticle/fs/en?CONTENT_ID=4006604&chk=f3sSqN).

Fuente

Gestión de riesgos para el público: Guía de apreciación (Tesoro de la corona, Junio de 2005): http://www.hm-treasury.gov.uk/media/8AB/54/Managing_risks_to_the_public.pdf

Probando Ideas de Políticas

10. Pruebas Piloto de Políticas

¿Cuál es la herramienta?

Las pruebas piloto de políticas son una herramienta importante en el desarrollo y la ejecución de la política, y en la identificación de lo que funciona. Esta es una innovación reciente que permite la introducción de políticas y programas importantes del gobierno por partes. Esto significa que las políticas pueden ser evaluadas, chequeadas, y ajustadas -si es necesario- antes de ser difundidas a nivel nacional. Una reciente revisión de los pilotos por la Unidad Estratégica del Reino Unido (2003) identificó la existencia de un número de diferentes tipos de pilotos incluyendo pruebas sobre impacto, sobre procesos y la implementación de proyectos en partes.

¿Cuándo debe utilizarse?

El Informe de la Oficina de Gabinete recomienda que 'la introducción a gran escala de las nuevas políticas y los mecanismos de entrega, cuando sea posible, deben ser monitoreados con pilotos anteriores' (Oficina del Gabinete, 2003). Cuando los pilotos son utilizados para evaluar las políticas, es importante que sean completados y que las lecciones sean aprendidas antes de que la implementación sea más difundida. La Oficina de Revisión de los Pilotos del Gabinete recomienda: que una vez comenzados, se debe dejar que los pilotos corran y tomen su curso. No obstante, las presiones conocidas de los cronogramas gubernamentales, los beneficios plenos del piloto sobre la política no van a poder realizarse si la política es implementada antes de que los resultados del piloto hayan sido absorbidos y corregidos. Los resultados tempranos pueden presentar una imagen errónea (Oficina del Gabinete, 2003: Recomendación 6).

¿Cómo funciona?

Los pilotos son utilizados para chequear las políticas antes de que sean ampliamente o plenamente implementadas. Hay algunas consideraciones clave acerca de los pilotos que deben ser utilizadas en la formulación de políticas. Algunas de ellas se resaltan a continuación:

- El papel de los pilotos
 - Los pilotos son un primer paso importante
 - Los pilotos deben ser utilizados para probar innovaciones que de otra manera podrían resultar muy costosas o riesgosas de abordar
 - La escala y complejidad de todo tratamiento experimental debe estar en proporción con la utilidad pronosticada
- Condiciones previas
 - Una vez abordado, el piloto debe tomar su rumbo
 - Los pilotos deben estar precedidos por una recopilación de evidencia sistemática
 - El propósito del piloto debe ser explícito con antelación, de manera que los métodos y el cronograma obtengan el marco necesario
- Propiedades clave
 - Independencia –no debe haber presión para producir 'buenas noticias'
 - Los presupuestos y cronogramas deben permitir la capacitación adecuada del personal para evitar los errores sistemáticos
 - Se deben implementar los hallazgos preliminares (junto con las recomendaciones), ya que no es siempre posible llevar a cabo pilotos prolongados antes de introducir las políticas
- Métodos y prácticas en los pilotos
 - No hay un único y mejor método de realizar un piloto para una política. Deben considerarse múltiples métodos de medición y evaluación –incluyendo técnicas

- experimentales, cuasi-experimentales y cualitativas– para obtener una perspectiva completa
- Para las políticas diseñadas para lograr un cambio en la conducta individual o los resultados, las pruebas de control al azar ofrecen la prueba más concluyente del impacto posible
- Para las políticas diseñadas para lograr un cambio en el área, unidad o nivel de servicio, las pruebas aleatorias de áreas o de servicios ofrecen la prueba más concluyente del impacto
- La utilización de los resultados
 - Los pilotos que revelan fallas de las políticas deben considerarse un éxito, no un fracaso
 - Mecanismos adecuados deben ser implementados para adaptar o dar de baja a la política o sus mecanismos de entrega en vista de los hallazgos del piloto
 - Los informes del piloto deben ser accesibles para facilitar la referencia fácil de éxitos o fracasos pasados

Ejemplo

Ganancias Ascendentes (ETU-siglas en inglés) (Ministerio de Trabajo y Pensiones): Los pilotos de la ETU evaluaban la efectividad de los beneficios del trabajo para los trabajadores de bajos ingresos sin niños, y la posibilidad de mejorar las posibilidades de los trabajadores de menores ingresos de obtener un empleo y mantenerlo. Las lecciones extraídas del proyecto contribuyeron a un mejor diseño de las ETU, incluyendo una mejora de los criterios de adopción y elegibilidad, información sobre la importancia del esquema de publicidad y el rol de las redes informales en la diseminación de la información, y lecciones sobre la interrelación con otras áreas de políticas.

Información adicional

'Trying it out' ('Probándolo'), Unidad Estratégica, 2003 (<http://www.policyhub.gov.uk/docs/rop.pdf>). La Oficina del Investigador Social en Jefe del Gobierno llevó a cabo una revisión de los pilotos del gobierno. La revisión fue presidida por el Profesor Roger Jowell, City University, y apoyada por un panel de figuras importantes de dentro y fuera del gobierno. El informe intenta estimular el debate sobre el uso de pilotos en el desarrollo de las políticas, y proporcionar una guía para el uso efectivo de pilotos en todo el gobierno.

Rondinelli, D. (1993) *Development Projects as Policy Experiments: an Adaptive Approach to Development Administration* (Desarrollo de Proyectos como Experimentos de Políticas: un Enfoque Adaptativo para la Administración del Desarrollo), Londres: Routledge.

Rondinelli sugiere que los políticos deben considerar algunos otros proyectos, así como también pilotos:

Tabla 3: Distintos tipos de proyectos

Proyectos experimentales	<ul style="list-style-type: none"> ● Investigar los posibles cursos de acción. ● Son útiles cuando existe incertidumbre acerca de los problemas, soluciones factibles, y los efectos de las diferentes intervenciones.
Proyectos de demostración	<ul style="list-style-type: none"> ● Puede resultar útil 'para exhibir la efectividad, y aumentar la aceptabilidad de nuevos métodos, técnicas y formas de interacción social a mayor escala'.
Réplica, difusión o proyectos de producción	<ul style="list-style-type: none"> ● Incluir copias ampliamente difundidas luego de tener suficiente conocimiento para 'el test de tecnología a gran escala y para organizar un sistema de entrega efectivo para la diseminación de resultados o distribución de la producción'. ● Algunos proyectos pilotos y experimentales no deben llevar a una réplica a gran escala si se demuestra su utilidad sólo en condiciones específicas o poco efectivas.

El Ministerio de Trabajo y Pensiones del Reino Unido va a llevar a cabo una prueba controlada al azar (El proyecto ERA) con tres iniciativas de políticas que apuntan a retener y avanzar en el

mercado laboral para aquellas personas marginadas de la fuerza laboral. Para información adicional ver Morris, S. *et al.* (2004) *Designing a Demonstration Project: an Employment, Retention and Advancement Demonstration for Great Britain (Diseño de un Proyecto de demostración: demostración de la retención y del avance en el empleo en Gran Bretaña)*, La Oficina del Investigador Social en Jefe del Gobierno, Documento Nro. 1 (2da edición) Londres: Oficina de Gabinete.

Fuentes

Policyhub: http://www.policyhub.gov.uk/a_z_index/index.asp

Davies P. (2004) 'Is Evidence-based Government Possible?' (*¿Es posible un gobierno basado en la evidencia?*) Presentación de Jerry Lee, presentada en el 4to. Coloquio Anual de Campbell Co-operation, Washington DC.

Unidad de Estrategia (2003) 'Trying it Out: the Role of 'Pilots' in Policymaking: Report of a Review of Government Pilots' (Probarlo: el rol de los pilotos en la formulación de políticas: Informe de una revisión de pilotos en el gobierno): <http://www.policyhub.gov.uk/docs/rop.pdf>

Herramientas orientadas al Sector Público

11. Herramienta de evaluación de la preocupación

¿Qué es?

La herramienta ofrece un marco para entender las preocupaciones de las personas de manera que puedan ser consideradas en el desarrollo de las políticas, los arreglos de consultoría relacionados y las estrategias de comunicación. El marco de la evaluación se basa en seis características de riesgo que la investigación sugiere que son indicadores de preocupación pública. Dos de las características se relacionan con la naturaleza del peligro (familiaridad y experiencia; y entendimiento), dos se relacionan con las consecuencias del riesgo (temor o terror; y equidad y beneficios) y dos se relacionan con la gestión del riesgo (control y confianza).

¿Cómo funciona?

Cada característica debe obtener un puntaje en una escala de 1 a 5 puntos, revisando la evidencia obtenida de las entrevistas, los grupos focales, la revisión del material de los medios, etc.

Por ejemplo, dos elementos para establecer el puntaje del primer indicador (familiaridad y experiencia) son:

- ¿Qué tan familiares son las personas con el peligro?
- ¿Cuál es el alcance de su experiencia?

Para cada elemento, se pueden utilizar varias preguntas que actúen como disparador para explorar temas relacionados. Por ejemplo, el primer elemento bajo 'familiaridad y experiencia' ('¿Qué tan familiares son las personas con el peligro?') cuenta con tres preguntas disparadoras:

- ¿Qué tan familiar es el peligro para la gente?
- ¿Son todos los sectores de la sociedad familiares, o la familiaridad está confinada a grupos específicos?
- Los que están expuestos al riesgo, ¿están familiarizados con éste?

Estos disparadores intentan orientar sobre la gama de temas que deben ser explorados para recolectar suficiente y relevante evidencia para llegar a una decisión respecto del alcance de la preocupación. No son preguntas literales que deben hacerse (por ejemplo, como un cuestionario). Son indicativas, más que normativas o listados completos. Una vez revisadas estas preguntas disparadoras, se debe ingresar un resumen de la evidencia en la tabla de puntajes.

Una vez obtenida toda la evidencia, debe considerarse la totalidad para dar un puntaje al indicador en una escala de 1 a 5, donde el nivel 1 se asocia con el menor nivel de preocupación y el 5, con el más alto. El puntaje específico debe tomarse como indicativo, más que determinante de una acción en particular y puede ser útil para identificar los riesgos que requieren mayor consideración para la acción. También puede proporcionar información adicional para otra evaluación.

El marco no intenta integrar o sumar los puntajes de los seis indicadores en un estimativo de la 'preocupación total' porque las categorías no son plenamente independientes una de la otra.

Fuente e información adicional

Gestión de riesgos para el público: Guía de evaluación (Tesoro de la Corona; Junio de 2005) p33-43: http://www.hm-treasury.gov.uk/media/8AB/54/Managing_risks_to_the_public.pdf

12. Participación de la Comunidad: Cómo Guiarla

¿Qué es?

El planeamiento de la comunidad apunta a mejorar la calidad y provisión de los servicios públicos. Resulta esencial que todos los grupos y comunidades estén igualmente involucrados en el planeamiento y gestión de los servicios locales. Hay evidencias considerables de que tal participación a menudo lleva a mejores resultados de las políticas. El objetivo es brindarles a los socios y representantes de la comunidad la ayuda necesaria en el planeamiento de la comunidad.

¿Cómo se hace?

El sitio proporciona una introducción a las técnicas prácticas que pueden ser utilizadas para apoyar el proceso de participación de la comunidad en asociaciones. A continuación se presentan ejemplos de estas técnicas:

- *Compartir información:* por ejemplo, un evento al aire libre (http://www.ce.communitiesscotland.gov.uk/stellent/groups/public/documents/wPBEages/scrcs_006715.hcsp#TopOfPage). Una discusión temática que incluya hasta 1000 personas, basadas en talleres que los propios participantes crean y gestionan.
- *Recolección de opiniones:* por ejemplo, Jurados con ciudadanos (http://www.ce.communitiesscotland.gov.uk/stellent/groups/public/documents/wPBEages/scrcs_006718.hcsp#TopOfPage). Un pequeño grupo se reúne durante un corto período de tiempo para deliberar sobre un tema específico.
- *Generación de capacidad:* por ejemplo, moderadores de la comunidad (http://www.ce.communitiesscotland.gov.uk/stellent/groups/public/documents/wPBEages/scrcs_006720.hcsp#TopOfPage). Empleados locales que promueven y facilitan la participación.
- *Participación y asociaciones:* por ejemplo, realizar una auditoria / perfil de la comunidad (http://www.ce.communitiesscotland.gov.uk/stellent/groups/public/documents/wPBEages/scrcs_006721.hcsp#TopOfPage). Métodos que permiten la obtención de la imagen completa del área a ser generada, alto nivel de participación de la comunidad.
- *Asegurar la igualdad de oportunidades en la participación de la sociedad:* por ejemplo, igualdad de oportunidades en la participación de la sociedad (http://www.ce.communitiesscotland.gov.uk/stellent/groups/public/documents/webpages/scrcs_006730.hcsp#TopOfPage). El principio clave de la participación de la comunidad es la necesidad de ajustar las medidas para quitar las barreras a la participación.

¿Cuándo debe ser utilizado?

La participación de la comunidad es necesaria como una respuesta a los eventos específicos y para asegurar la participación continua de la comunidad.

Ejemplo

Las asociaciones de vivienda basadas en la comunidad (CBHAs) resultan un ejemplo útil para darle a las comunidades capacidad de respuesta y control sobre los servicios clave. Han proporcionado un modelo organizacional importante para involucrar comunidades en la regeneración de la comunidad misma y los vecindarios. Originadas en Glasgow a principios de 1970, ahora se pueden encontrar en casi todo el Reino Unido. Tienen un rol cada vez más importante en la provisión de la posibilidad para las autoridades locales de transferir propiedad y gestión respecto de su inventario de viviendas.

Información adicional

Centro Escocés para la Regeneración: Guía para las publicaciones de participación de la comunidad:

http://www.ce.communitiesscotland.gov.uk/stellent/groups/public/documents/wPBEages/cs_006709.hcsp#TopOfPage

Fuente

Centro Escocés para la Regeneración: Participación de la comunidad: cómo guiarla:

<http://www.ce.com>

[communitiesscotland.gov.uk/stellent/groups/public/documents/wPBEages/scrcs_006693.hcsp](http://www.ce.communitiesscotland.gov.uk/stellent/groups/public/documents/wPBEages/scrcs_006693.hcsp)

13. Conexión con los usuarios y los ciudadanos

¿Qué es y para quién?

Este documento tiene como objetivo informar y alentar a los proveedores de servicios del sector público a desarrollar nuevas y efectivas formas de hacer participar a las personas del lugar en la mejora de los servicios que utilizan. La guía se centra en ejemplos de buenas prácticas de diversas fuentes, que establecen cómo se abordaron temas específicos relacionados con la consultoría, la comunicación con los usuarios de servicios. Fomenta el intercambio de las ideas del gobierno local, la salud y la justicia penal.

¿Por qué se persigue?

Mejorar el nivel de participación de los lugareños es una parte esencial de la agenda del gobierno para modernizar los servicios públicos. Se basa en el hecho de que las personas se benefician más de los servicios públicos que reflejan un entendimiento real de sus necesidades.

¿Cómo funciona?

El informe presenta evidencia que muestra que el éxito puede ser logrado, en una gama de escenarios y circunstancias. Considera nueve casos de estudio que se concentran en unas pocas áreas clave: el origen y el objetivo del proyecto, cómo se realizó; qué se aprendió; qué lo hizo funcionar; y las mejoras para más adelante. Luego establece los siguientes principios de una buena consulta. Mucho depende del nivel de compromiso que las organizaciones y los miembros muestran hacia la participación de la comunidad. Necesitan estructuras inter-organizacionales para apoyar su trabajo en esta área, y ayudar con la financiación, planeamiento y capacitación. También necesitan incluir tanto consultas a corto plazo como técnicas más a largo plazo para involucrar a los usuarios de servicio y las comunidades en el desarrollo de los servicios y las políticas. Dentro de todos los procesos de consulta, deben tomarse todos los recaudos para asegurarse de que los que participan son representativos e inclusivos respecto de los usuarios del servicio o la comunidad correspondiente. Algunos de los proyectos más efectivos han entregado el control y el liderazgo a los participantes, dejándolos desarrollar el enfoque según sus prioridades. Finalmente, las organizaciones necesitan evaluar los proyectos y aprender de los resultados, y asegurarse de que los resultados tengan una influencia real en las decisiones, las políticas y el desarrollo de los servicios. Estos resultados deben comunicarse nuevamente a los usuarios de servicios y a las comunidades involucradas.

Ejemplo

Hacer que la gente se interese en el futuro de Torfaen.

Contexto y Objetivos: El distrito de Torfaen (Gales) quería generar conciencia respecto de su trabajo, darle a los lugareños la posibilidad de participar y planear el futuro del distrito, y crear vínculos entre los diferentes grupos de interés dentro de la comunidad, así como también aumentar la buena voluntad entre las autoridades y la gente del lugar. Realizó dos eventos importantes para hacerlo: Big T en 2000, y Big T2 en mayo de 2002 en Torfaen. Combinó actividades recreativas, exhibiciones, realizaciones y encuestas de opinión en el momento para lograr la participación de las personas en el planeamiento del futuro del distrito.

Qué aprendieron: El evento fue evaluado mediante formularios y más de 60 entrevistas en profundidad llevadas a cabo un mes más tarde, y la información extraída fue predominantemente positiva. Los resultados del voto electrónico fueron enviados a todos los socios clave de Torfaen y a los delegados. La información electrónica sobre los socios está siendo utilizada para dar forma al Marco de Socios de Torfaen, y está ayudando al Auditor del Distrito a evaluar qué hace que las

asociaciones funcionen bien. La estrategia de la comunidad de Torfaen ahora incluye objetivos formulados a partir de los resultados del día.

Qué lo hizo funcionar: un folleto bien diseñado y un talón de agradecimiento escrito a mano enviado por el Presidente para darle un toque personal y generar un alto nivel de apoyo. Se realizó una reunión con anterioridad en el Pontypool Youth Centre para hablar con las personas acerca de la participación. Un servicio subsidiado de colectivos ayudó a transportar a las personas, y más de 60 se hicieron presentes. La información acerca del Big T2 fue proporcionada en galés e inglés, y personal que hablaba galés participó del día. El evento fue amigable y relajado –y aunque estuvo planeado cuidadosamente, el programa no fue rígido, por lo que los facilitadores pudieron asignar más tiempo a las actividades más populares, mientras que el anfitrión del evento lideraba desde el frente para marcar el paso. Se mantuvieron los niveles de energía mediante el suministro constante de té, café, agua y bebidas frescas, servidas a los participantes en sus mesas, y por el personal que actuaba de anfitrión, dándoles a todos los participantes un punto de contacto amigable.

Información adicional

‘Listen up! Effective Community Consultation’ (‘¡Escuchen! Consulta Efectiva a la Comunidad’) (1999, Comisión auditora). Este informe establece la creciente importancia de la consulta pública en el sector público, y nos da una guía práctica sobre cómo involucrar a las comunidades en la toma de decisiones y la provisión de servicios. Considera por qué la consulta es necesaria; cómo decidir lo que se debe consultar y cuándo; cómo superar las barreras a la consulta; resalta los principios de las buenas prácticas; y cómo evaluar la efectividad de la consulta. Ver http://www.audit-commission.gov.uk/Products/NATIONAL-REPORT/EA01768C-AA8E-4a2f-99DB-83BB58790E34/archive_mpeffect.pdf.

Fuente

Conexión con los usuarios y los ciudadanos (Comisión auditora, 2003): http://www.bestvalueinspections.gov.uk/Products/NATIONAL-REPORT/F1B75570-9AA7-469E-8BA6-354AA457D61/Making%20Connections_FINAL.pdf

Obteniendo Mejor Asesoramiento y Mejor Evidencia

14. Agencias Expertas de Asesoramiento para los Políticos 3

i) Órganos de Asesoramiento Permanentes

¿Qué son?

Los órganos de Asesoramiento Permanentes son designados por los gobiernos para obtener asesoramiento independiente respecto de temas de políticas.

¿Cuál es su rol?

Varían en mandato, agenda y designación. Por ejemplo, el Consejo Alemán de Expertos Económicos es el encargado de un mandato abarcativo, mientras que otros órganos asesores sólo limitan su acción a temas en particular, tales como las artes o las ciencias políticas. Algunas veces, los órganos asesores pueden ser muy flexibles en cuanto a su agenda; otras veces se realizan estudios sólo por pedido del gobierno. En algunos casos, los miembros de estos órganos son sólo designados por el gobierno, mientras que en otros hay grupos de interés que también aportan su información.

Ejemplo

Comisión Especial de Ciencia y Tecnología: En el Reino Unido, cada una de las Cámaras del Parlamento –los Lores y los Comunes– tiene sus propias comisiones especiales. Muchas de ellas son comisiones de investigación abocadas a áreas de políticas en particular y a producir informes sobre temas particulares. En enero de 2005, la Comisión Especial sobre Ciencia y Tecnología produjo un informe llamado ‘El Uso de la Ciencia en el Reino Unido para las Políticas de Desarrollo Internacional: La respuesta del gobierno al décimo tercer informe de la Comisión de las sesiones 2004–05’. Este documento establece la respuesta del gobierno al informe de la comisión, examinando los siguientes temas: el rol de la investigación de ciencia y tecnología para dar forma al presupuesto de asistencia del Reino Unido; cómo la investigación es utilizada para sentar las bases para la formulación de políticas de desarrollo internacional; y cómo el Reino Unido apoya la ciencia y la tecnología en países en desarrollo. Los temas discutidos incluyen: el enfoque de financiación del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID); rutas de financiación multilateral; la experiencia tecnológica y científica y de división de interna del DFID; la falta de cultura científica; formulación de políticas basadas en la evidencia; la estrategia de investigación experimental; la generación de capacidad y la transferencia de tecnología; los esquemas de capacitación del Reino Unido y las becas; y el rol de los Consejos de Investigación del Reino Unido.

Fuente

Librería virtual TSO: <http://www.tsoshop.co.uk/bookstore.asp?Action=Book&ProductId=0215021460>.

³ Esta sección se basa en el trabajo de Stares y Weaver (2001: 12).

ii) Comisiones Temporarias de Alto Nivel

¿Para qué sirven?

Las Comisiones Temporarias de Alto Nivel a veces son generadas como una alternativa a la creación de un Órgano de Asesoramiento Permanente, para investigar un problema en particular.

¿Qué es?

La membresía de las Comisiones Temporarias de Alto Nivel tiende a incluir a los ciudadanos prominentes que poseen cierta experiencia en un tema y a los representantes de los grupos afectados por esa área de políticas. La amplitud del mandato puede variar, como puede cambiar la forma en la que los gobiernos lo utilizan. Sin embargo, suelen tener una misión clara y un marco de tiempo limitado.

Problemas con las Comisiones Temporarias

La efectividad de las Comisiones Temporarias se ve comprometida por el hecho de que su existencia, y a veces también la posibilidad de publicación del informe final, dependen de la voluntad del gobierno. Otra limitación de las comisiones temporarias es la ausencia de seguimiento porque no hay capacidad institucional ni obligación de mantener los hallazgos y recomendaciones de la comisión ante el público.

Ejemplo

Comisión Turner sobre Pensiones: (Noticias de la BBC: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4494306.stm>). En el Reino Unido, se estableció una Comisión de Pensiones para hacer informes sobre el futuro del sistema de pensiones inglés, en medio del temor de que muchos británicos llegaban a la pobreza al final de sus vidas. La Comisión era presidida por Lord Turner y tardó tres años en revisar los debates tremendamente acalorados y complejos según las reglamentaciones sobre pensiones. El resultado de la comisión fue un informe de 450 páginas que produjo varias recomendaciones radicales, pero logró estimular el consenso sobre mucho temas clave. Estos incluyeron la introducción de una pensión estatal universal básica a la que se accede mediante la residencia, más que a través de aportes nacionales de seguridad social, e incrementado la edad de jubilación de hombres y mujeres de 65 y 60 respectivamente, a 68 para ambos.

Fuentes

Stares, B. Paul and R. Kent Weaver (2001), *Guidance for Governance: Comparing Sources of Public Policy Advice (Guía para la Gobernabilidad: Comparando las Fuentes de Asesoramiento sobre Políticas Públicas)*, Tokio: Centro Japonés para el Intercambio Internacional.

Noticias de la BBC: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4494306.stm>

15. Mejorando los Estándares de la Investigación Cualitativa

Éstas son tres herramientas para ayudar a los políticos a asegurar que la investigación cualitativa que encargan alcance un estándar aceptable.

i) Evaluación de la Calidad de la Investigación Cualitativa

Las mejores prácticas en el uso de la evidencia en la generación de políticas reconocen que no todas las investigaciones –publicadas o no publicadas–, alcanzan los estándares de validez, confiabilidad y relevancia necesarios para la formulación de políticas. La Unidad Estratégica de la Oficina de Gabinete junto con el Centro Nacional de Investigaciones Sociales ha desarrollado un marco para la evaluación de la calidad de la evidencia, fruto de la investigación. El marco provee una guía útil y utilizable para evaluar la credibilidad, el rigor y la relevancia de los estudios de investigación individuales. Hay cuatro principios clave, que aconsejan que las investigaciones sean:

- **Contributivas** al promover un conocimiento o entendimiento más amplio acerca de las políticas, la práctica, la teoría o un campo sustantivo en particular
- **Defendibles** en cuanto a su diseño, al proveer una estrategia de investigación que pueda abordar las cuestiones de evaluación presentadas
- **Rigurosas** en conducta a través de un recopilación sistemática y transparente, el análisis y la interpretación de los datos cualitativos
- **Creíbles** en las alegaciones al ofrecer argumentos bien fundamentados y plausibles acerca del significado de la evidencia generada

Los principios guía han sido utilizados para identificar 18 preguntas para ayudar a la evaluación. Entre ellas, cubren todas las características claves y los procesos involucrados en la encuesta cualitativa. Comienzan con la evaluación de los hallazgos, atraviesan varias etapas del proceso de investigación (el diseño, el muestreo, la recopilación de datos, y el análisis y la presentación del informe) y terminan con algunas características generales de la investigación (reflexión y neutralidad, ética y capacidad de auditar).

Fuente e Información adicional

Evaluación de calidad y cualitativa: Marco para evaluar la evidencia de la investigación: (http://www.policyhub.gov.uk/docs/a_quality_framework.pdf)

ii) Investigaciones de las Políticas Sociales: los empleos de los métodos cualitativos

Éste es un artículo de Sue Duncan, Directora de Estudios sobre Políticas, Unidad de Estrategia, Oficina del Gabinete y Alan Hedges, consultor-investigador independiente y vocero de la Asociación de Investigaciones Cualitativas. Examina el rol social y político de la investigación cualitativa, basada principalmente en técnicas de discusión de grupos, que se está convirtiendo en una herramienta valiosa para ayudar a las autoridades locales y a los organismos públicos a realizar consultas públicas y desarrollar sus políticas (<http://www.policyhub.gov.uk/eval-policy/eval-methods/researching.asp>).

iii) Consejo de Investigaciones Sociales y Económicas (ESRC) Programa de Métodos de Investigación

Este programa (<http://www.ccsr.ac.uk/methods/>) forma parte de la estrategia del ESRC para mejorar los estándares de los métodos de investigación en la comunidad científica social del Reino Unido. La financiación busca:

- Apoyar sustancialmente la investigación que presenta temas metodológicos interesantes y novedosos.
- Fomentar el trabajo que mejore directamente el conocimiento metodológico o mejore y promueva métodos cualitativos y cuantitativos.
- Alentar y apoyar la difusión de las buenas prácticas, incluyendo la mejora de los programas de capacitación y el material de capacitación para la comunidad investigadora.
- Establecer conexiones relacionadas con la investigación financiadas a través del programa o vinculadas a centros existentes de excelencia metodológica.
- Promover iniciativas transnacionales que incluyen investigaciones que sean innovadoras en sus métodos y sustantivas en su foco.

Fuente

Sitio Policyhub: http://www.policyhub.gov.uk/evaluating_policy/qual_eval.asp

Otros recursos Online

Policyhub: ‘El primer puerto para las mejoras de las políticas y su aplicación’

¿Qué es?

Policy Hub es un recurso de Internet lanzado en marzo de 2002 que intenta mejorar el modo en que se da forma y se implementan las políticas. Proporciona ejemplos de iniciativas, proyectos, herramientas y casos de estudio para apoyar más la formulación de políticas y su implementación, y provee una guía extensiva respecto del rol de la investigación y la evidencia en la evaluación de la política.

Información adicional: www.policyhub.gov.uk

Conjunto de Herramientas para la Reducción del Crimen

¿Qué es?

Es parte del sitio de Reducción del Crimen que brinda ayuda práctica a los políticos y a los profesionales para acceder a la evidencia evaluada y a las buenas prácticas en la lucha contra el crimen. Cubre la mayoría de las áreas: desde robo de autos, crímenes raciales, abusos, hasta incendios intencionales. Cada área se divide en: qué sabemos, cómo se desarrollan soluciones locales, cómo abordar el problema; y cómo poner en práctica los planes. Las herramientas también resaltan recursos útiles, innovaciones y herramientas prácticas.

Información adicional: <http://www.crimereduction.gov.uk/toolkits/>

Fuente: www.policyhub.gov.uk (sección de herramientas)

Consejo de Investigaciones Económicas y Sociales (ESRC)

¿Qué es?

El Consejo de Investigaciones Económicas y Sociales (ESRC) es uno de los líderes en el Reino Unido en financiamiento de investigaciones y capacitación que responden a las preocupaciones sociales y económicas. Intenta proporcionar investigaciones de alta calidad en temas de importancia respecto de los negocios, el sector público y el gobierno.

Información adicional: www.esrc.ac.uk

La Red de Evidencia del ESRC

¿Qué es?

La red de evidencia ha sido establecida como resultado de una decisión tomada por el ESRC en 1999 de que se necesitaba una iniciativa más importante para acercar las investigaciones de las ciencias sociales a los procesos de toma de decisiones. Intenta:

- Proporcionar un punto focal para aquellos interesados en las políticas basadas en la evidencia y las prácticas para acceder a la información útil y a los recursos.
- Proporcionar un foro para el debate sobre temas de PBE.
- Contribuir a la generación de capacidad en las habilidades requeridas para las PBE.
- Explorar temas de PBE a través de la investigación y actividades de consultoría.

Información adicional: www.evidencenetwork.org

Información para el Desarrollo en el siglo 21st (id21)

¿Qué es?

El id21 es un servicio de difusión online, establecido en 1997, para comunicar las últimas investigaciones sobre el desarrollo internacional realizadas en el Reino Unido para los políticos y profesionales en todo el mundo. Las investigaciones presentadas en id21 se centran en soluciones sobre políticas relacionadas con la salud, la educación, la pobreza urbana y la infraestructura, y las políticas económicas y sociales en los países en desarrollo. Un equipo de investigadores sobre desarrollo -independientes y contratados- y periodistas profesionales resumen los informes sobre investigaciones en 'Destacados de la Investigación', focalizándose en aspectos relevantes de la investigación sobre la política. Además, id21 proporciona otros servicios de información tales como:

- **Insights**, una publicación trimestral que proporciona información sobre nuevas investigaciones y aparece impresa y en Internet.
- **id21News**, servicios de publicación vía e-mail que proporciona actualizaciones regulares sobre investigaciones recientes a usuarios que tienen acceso a Internet limitado.

¿Quién lo utiliza?

Acerca de dos tercios de la creciente audiencia global de id21 pueden ser considerados políticos. Sólo un poco más de un tercio está compuesto de investigadores, académicos y estudiantes (los últimos no son un grupo objetivo, sino una audiencia natural). Los usuarios del Sur resultan un objetivo importante y componen más de un tercio de los usuarios. Está financiado por el DFID y presentado por el Instituto de Estudios en Desarrollo de la Universidad de Sussex.

Información adicional: www.id21.org

Fuente: Oficina de Auditorías Nacionales (2003) Obtener la evidencia: uso de la investigación en la formulación de políticas http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/02-03/0203586-i.pdf.

International Campbell Collaboration (C2)

¿Qué es?

International Campbell Collaboration (C2) es una organización sin fines de lucro con base en EE.UU. que intenta ayudar a las personas a tomar decisiones más informadas acerca de los efectos de las intervenciones en los terrenos sociales, de conducta y educativos. Los objetivos de C2 consisten en preparar, mantener y difundir críticas sistemáticas de los estudios de las intervenciones. Adquiere y promueve el acceso a la información acerca de pruebas de intervenciones. C2 genera resúmenes y folletos electrónicos de críticas e informes de pruebas para políticas, profesionales, investigadores y el público general.

Información adicional: <http://www.campbellcollaboration.org>

Policy Brief

¿Qué es?

Policy Brief es un proyecto en línea cooperativo para proporcionar información inmediata para las iniciativas sobre políticas públicas en el Reino Unido. Los visitantes del sitio de Policybrief pueden:

- Tener acceso a un listado completo de temas trabajados por los pensadores políticos líderes en el Reino Unido.
- Suscribirse a boletines periódicos de acceso vía e-mail.
- Encontrar vínculos a otros sitios relacionados con el material presentado por Policybrief.
- Bajar documentos seleccionados completos.
- Comprar versiones de documentos digitales de copia protegida.

Información adicional: www.Policybrief.org

Publicaciones de RAPID

- Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations (Comunicación efectiva: Herramientas para investigadores y organizaciones de la sociedad civil), *Ingie Hovland*, Octubre 2005.
- Bridging Research and Policy in International Development, *Journal of International Development (JID)* (Acercando la investigación y las políticas en el desarrollo internacional: Publicación para el desarrollo internacional) Número especial 17(6) *Editado por Julius Court & Simon Maxwell*, Agosto de 2005.
- Partnerships and Accountability: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations (Asociaciones y responsabilidad: pensamientos y enfoques actuales entre las agencias que apoyan las organizaciones de la sociedad civil), *Monica Blagescu & John Young*, Documento de ODI 255, Septiembre 2005.
- Networks and Policy Processes in International Development: a literature review (Redes y procesos de políticas en el desarrollo internacional: Reseña de la bibliografía), *Emily Perkin & Julius Court*, Documento de ODI 252, Agosto 2005.
- Civil Society Participation in Health Research and Policy: A review of models, mechanisms and measures (Participación de la sociedad civil en la Investigación y las políticas de salud), *Shyama Kuruvilla*, Documento de ODI 251, Agosto 2005.
- How Civil Society Organisations Use Evidence to Influence Policy Processes: A literature review (Cómo las organizaciones de la sociedad civil utilizan la evidencia para influenciar los procesos de políticas), *Amy Pollard & Julius Court*, Documento de ODI 249, Julio 2005.
- Implementing Knowledge Strategies: Lessons from international development agencies (Implementación de estrategias de conocimiento: Lecciones de las agencias de desarrollo internacional) *Ben Ramalingam*, Documento de ODI 244, Abril de 2005.
- Bridging Research and Policy in Development: Evidence and the Change Process (Acercando la investigación y las políticas en desarrollo: evidencia y proceso de cambio), editado y compilado por *Julius Court, Ingie Hovland y John Young (ODI)*, ITDG Editorial, 2005.
- 'Bridging Research and Policy in International Development: Context, Evidence and Links', (Acercando la Investigación y las Políticas en el Desarrollo Internacional: Contexto, Evidencia y Vínculos) *Julius Court y John Young (ODI)*, capítulo en *The Challenge of Transnational Knowledge Networks: Bridging Research and Policy in a Globalising World* (El desafío de las redes de conocimiento transnacional: Acercando la investigación y las políticas en el mundo globalizado), editado por *Diane Stone y Simon Maxwell*, Routledge, 2004.
- Bridging Research and Policy in International Development: An Analytical and Practical Framework (Acercando la investigación y las políticas en desarrollo internacional: Un marco práctico y analítico), *John Young and Julius Court (ODI)*, Publicación de RAPID 1, ODI, 2004.
- Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers (Herramientas para el impacto sobre las políticas públicas: Manual para investigadores), *Daniel Start and Ingie Hovland (ODI)*, ODI, 2004.
- Does Evidence Matter? An ODI Meeting Series (¿Importa la evidencia? Serie de Reuniones de ODI), Monografía de ODI, 2004.
- Livelihoods Approaches to Information and Communication in Support of Rural Poverty Elimination and Food Security (Enfoques de subsistencia respecto de la información y la comunicación en apoyo de la eliminación de la pobreza rural y la calidad alimentaria), *Robert Chapman, Tom Slaymaker y John Young (ODI)*, ODI, 2003.
- Communication of Research for Poverty Reduction: A Literature Review (Comunicación de la investigación sobre la reducción de la pobreza), *Ingie Hovland, (ODI)*, Documento de ODI 227, 2003.

- Knowledge Management and Organisational Learning, An International Development Perspective: An Annotated Bibliography (Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, una perspectiva de desarrollo internacional: Bibliografía explicada), *Ingie Hovland (ODI)*, Documento de ODI 224, 2003.
- Sustainable Livelihoods: A Case Study of the Evolution of DFID Policy (Sustistencia sostenible: Un caso de estudio de la evolución de la política de DFID), *William Solesbury (Centro de ESRC del Reino Unido para políticas y prácticas basadas en la experiencia)*, Documento de ODI 217, 2003.
- The PRSP Initiative: Multilateral Policy Change and the Relative Role of Research (La Iniciativa PRSP: Cambio de políticas multilaterales y el rol relativo de las investigaciones), *Karin Christiansen con Ingie Hovland (ODI)*, Documento de ODI 216, 2003.
- How the Sphere Project Came into Being: A Case Study of Policy-making in the Humanitarian Aid Sector, and the Relative Influence of Research, (Cómo surge el proyecto Sphere: Un caso de estudio de generación de políticas en el sector de ayuda humanitaria y la influencia relativa de la investigación), *Margie Buchanan-Smith (independent consultant)*, Documento de ODI 215, 2003.
- Animal Health Care in Kenya: The Road to Community-Based Animal Health Service Delivery (Cuidado de Animales en Kenia: El camino hacia un servicio comunitario de prestaciones veterinarias) , *John Young (ODI)*, *Julius Kajume (DVS Kenya)* y *Jacob Wanyama (ITDG Kenya)*, Documento de ODI 214, 2003.
- Bridging Research and Policy: Insights from 50 Case Studies (Acercando la investigación y las políticas: Visiones de 50 casos de estudio), *Julius Court y John Young (ODI)*, Documento de ODI 213, 2003.
- Bridging Research and Policy: An Annotated Bibliography (Acercando la investigación y las políticas: Bibliografía explicada); , *Maja de Vibe, Ingie Hovland y John Young (ODI)*, Documento de ODI 174, 2002.