

**Guía SURE para la preparación y uso de resúmenes ejecutivos para formulación de políticas**

**8. Organización y ejecución de diálogos deliberativos**

**Resumen**

Los procesos deliberativos pueden apoyar una toma de decisiones bien informada de los formuladores de políticas de salud y facilitar la participación de las partes interesadas. Un debate estructurado sobre un resumen ejecutivo para formulación de políticas puede contribuir al desarrollo de políticas de salud basadas en evidencia agregándole valor al resumen ejecutivo al ayudar a aclarar el problema y sus soluciones, desarrollar un entendimiento común, contribuir a la elaboración y aplicación de políticas efectivas y contribuir al buen gobierno y la democracia. Poco se sabe sobre la mejor manera de organizar y ejecutar un diálogo deliberativo y es poco probable que haya una manera de hacer esto que sea óptima para todos los diálogos deliberativos. Sin embargo, una consideración cuidadosa de las siguientes preguntas puede ayudar a asegurar que el diálogo deliberativo tenga objetivos adecuados y que éstos se cumplan:

1. ¿Cuáles son los objetivos del diálogo deliberativo?
2. ¿Quién participará en el diálogo?
3. ¿Cómo se organizará el diálogo?
4. ¿Qué se necesita hacer después del diálogo deliberativo?

**Antecedentes**

Generalmente es conveniente para las decisiones de política sanitaria un debate formal y una cuidadosa consideración antes de tomar decisiones (deliberación). Los procesos deliberativos están empezando a verse como proveedores de un tipo prometedor de "apoyo a la decisión" contextualizado para los formuladores de políticas de salud, así como una manera de dar voz a las partes interesadas, incluyendo a pacientes y público.<sup>1,2,3</sup> Si bien se ha prestado atención al uso de procesos deliberativos en el desarrollo de normas para la práctica clínica,<sup>1,4,5,6</sup> se ha prestado menos atención a la utilización de tales procesos en la facilitación de la formulación de políticas de salud basadas en evidencia.<sup>1,2,4</sup>

En esta guía se utiliza el término "diálogo deliberativos" para referirse a un proceso de deliberación (un debate estructurado) enfocado hacia un resumen ejecutivo para formulación de políticas (como se describe en las guías anteriores).<sup>7</sup> Un debate estructurado sobre un resumen ejecutivo para formulación de políticas puede contribuir al desarrollo de políticas de salud basadas en evidencia de muchas maneras. Puede ayudar a:

Agregar valor al resumen ejecutivo para formulación de políticas:

- Proporcionando un control de la calidad y contenido del resumen ejecutivo
- Aclarando los juicios que se hicieron en el resumen ejecutivo

- Introduciendo evidencia relevante que no se ha incorporado al resumen ejecutivo
- Ayudando a garantizar que el contenido del resumen ejecutivo sea comprensible y entendible
- Ayudando a asegurar que el resumen ejecutivo se tenga en cuenta y sea utilizado en el desarrollo de las políticas

Ayudar a aclarar el problema y sus soluciones, y desarrollar una comprensión compartida

- Aclarando aún más el problema y sus causas
- Desarrollando una comprensión compartida del problema y sus causas
- Aclarando aún más las opciones para abordar el problema
- Desarrollando una comprensión compartida de los pros y contras de las diferentes opciones
- Identificando y aclarando los obstáculos para la implementación de las opciones
- Identificando y aclarando las estrategias para abordar los obstáculos
- Desarrollando una comprensión común de los pros y contras de las estrategias de implementación pertinentes
- Aclarando incertidumbres importantes
- Desarrollando una comprensión compartida de las incertidumbres y necesidades de seguimiento y evaluación

Contribuir al desarrollo e implementación de políticas eficaces

- Facilitando el diálogo entre personas con diferentes tipos de conocimientos y perspectivas
- Incluyendo la potencial oposición al proceso de desarrollo de políticas
- Exponiendo, aclarando o resolviendo los desacuerdos sobre la evidencia
- Aclarando juicios que se deben hacer con base en el resumen ejecutivo
- Clarificando los valores utilizados en los juicios sobre el equilibrio entre los pros y los contras de las opciones y estrategias de implementación, y exponiendo, aclarando o resolviendo las diferencias en esos valores
- Generando ideas y acciones de los formuladores de políticas y las partes interesadas que pueden ayudar a acelerar el desarrollo e implementación de políticas efectivas
- Dando credibilidad al proceso de desarrollo de políticas y a las políticas que se desarrollan

Contribuir al buen gobierno y la democracia

- Involucrando a la gente en su propio gobierno
- Ayudando a garantizar la transparencia
- Ayudando a garantizar la responsabilidad
- Construyendo capacidad para la formulación de políticas basadas en evidencia
- Proporcionando una oportunidad de aprendizaje para las partes interesadas y el público

### **Diseño de los diálogos sobre políticas para lograr sus objetivos**

Las decisiones de política sanitaria requieren una gran cantidad de evaluaciones, incluyendo evaluaciones de:

- La importancia del problema y sus causas
- Que opciones considerar para abordar el problema
- Los probables impactos de esas opciones
- Las barreras para la implementación de las opciones
- Que estrategias de implementación considerar para hacer frente a estas barreras
- Los probables efectos de esas estrategias
- Las prioridades para el seguimiento y la evaluación
- El equilibrio entre las ventajas y desventajas de las opciones y estrategias de implementación que se consideran viables

La mayoría de estas evaluaciones las deben hacer los que preparan el resumen ejecutivo para formulación de políticas y deben estar abiertos a la discusión con los que lo utilizan. La evaluación final la deben hacer los que utilizan el resumen ejecutivo y requiere una cuidadosa consideración de los valores que se adjuntan a las ventajas y desventajas esperadas.

Estas evaluaciones son complejas y requieren la participación de personas con diferentes tipos de conocimientos y perspectivas. La idea de reunir a la gente para discutir un resumen ejecutivo se basa en el entendimiento de que todos ellos tienen algo que aportar. Por lo tanto, es esencial que los diálogos deliberativos estén diseñados para reunir a un grupo adecuado de personas y el uso de un proceso que garantice que se pueda escuchar a todos los participantes y que todos tengan la oportunidad de influir en el resultado del proceso.

Poco se sabe sobre la combinación óptima de participantes en un diálogo sobre políticas o la mejor forma de estructurar el debate para asegurar que se alcancen los objetivos del diálogo. Los diálogos deliberativos también pueden tener objetivos diferentes. Es poco probable que exista una receta única para estos diálogos que sea apropiada para diferentes resúmenes ejecutivos y diferentes contextos. Sin embargo, un enfoque estructurado para decidir sobre los participantes y el proceso puede ayudar a asegurar que el diálogo deliberativo esté diseñado apropiadamente para lograr sus objetivos.

### ***Preguntas a considerar***

Las siguientes preguntas se pueden utilizar para guiar los planes de organización y ejecución de un diálogo sobre políticas:

1. ¿Cuáles son los objetivos del diálogo sobre políticas?
2. ¿Quién participará en el diálogo?
3. ¿Cómo se organizará el diálogo?
4. ¿Qué se necesita hacer después del diálogo deliberativo?

### **1. ¿Cuáles son los objetivos del diálogo deliberativo?**

Los diálogos deliberativos comparten un objetivo común: el debate y la cuidadosa consideración que contribuirán a una decisión bien informada de política sanitaria. Sin embargo, los objetivos específicos de un diálogo sobre políticas pueden variar en varias formas. Los objetivos pueden variar en relación al calendario del diálogo y al proceso de elaboración de políticas. La importancia de las diferentes formas en que se puede contribuir al desarrollo y la implementación de una política basada en evidencia puede variar. La medida en la que el objetivo del diálogo es llegar a un consenso puede variar. Y las formas en que el

diálogo se destina a alimentar el proceso de elaboración de políticas también pueden ser diferentes.

La consideración de cada una de las formas en las que los objetivos del diálogo sobre políticas pueden ser diferentes puede ayudar a desarrollar una comprensión clara y compartida de los objetivos del diálogo. Esto a su vez puede ayudar a asegurar que el diálogo esté bien diseñado para alcanzar sus objetivos.

### ***¿Cuál es el calendario del diálogo y del proceso de desarrollo de políticas?***

Los diálogos deliberativos pueden ocurrir en diferentes momentos en relación al proceso de elaboración de políticas. Por ejemplo, pueden ocurrir al principio del proceso, en cuyo caso los objetivos pueden centrarse principalmente en aclarar y definir el problema e identificar soluciones viables, y menos en las descripciones de opciones y su implementación. O pueden ocurrir más adelante en el proceso después de que el problema y las opciones se hayan aclarado y acordado. En este caso el foco estaría probablemente sobre todo en las ventajas y desventajas de las opciones y estrategias de implementación que se están estudiando, y menos en la descripción del problema y la identificación de opciones viables.

El calendario del proceso de desarrollo de políticas también puede variar. Por ejemplo, puede haber una necesidad urgente de abordar un problema o tomar una decisión política a causa de la naturaleza del problema o de una ventana de oportunidad. O el problema y las circunstancias puede ser tales que un plazo más largo es más adecuado para el proceso de elaboración de políticas. En el primer caso, el objetivo de un diálogo deliberativo podría estar más centrado en contribuir a lograr un consenso y tomar una decisión. En este último caso, el objetivo podría ser más exploratorio y estar centrado en contribuir a la consecución de un proceso que dará como resultado una buena decisión y que se perciba como creíble.

### ***¿Cuáles son las formas más importantes en las que el diálogo deliberativo puede contribuir al desarrollo e implementación de una política basada en evidencia?***

Como se describe en el contexto de esta guía, hay una larga lista de formas en las que un diálogo deliberativo puede contribuir al desarrollo de políticas de salud basadas en evidencia. No todas van a ser igualmente importantes. Si bien es poco probable que sea útil disponer de una larga lista de objetivos como esa, puede ser útil utilizarla como una lista de verificación. Esta se puede usar para ayudar a alcanzar un acuerdo sobre cuáles son los objetivos más importantes para el diálogo deliberativo y, posteriormente, diseñar el diálogo para garantizar que se dé prioridad a la obtención de esos objetivos en términos de quién está invitado a participar y cómo se organiza el diálogo.

### ***¿Cómo está el diálogo deliberativo destinado a alimentar el proceso de desarrollo de políticas?***

Aunque todos los diálogos deliberativos están destinados a contribuir a una decisión bien informada de política sanitaria, pueden variar mucho en función de cómo se destinan a alimentar el proceso de elaboración de políticas. En un extremo, pueden ser organizados por formuladores de políticas públicas para alimentar formalmente una decisión. En el otro extremo, la iniciativa puede provenir principalmente de personas que no tienen la autoridad para tomar decisiones y el diálogo deliberativo puede ser una de muchas contribuciones al desarrollo de una política. Los objetivos específicos y los resultados de un diálogo

deliberativo (y cómo se deben diseñar) dependerán de cómo se pretende encajarlo en el proceso de desarrollo de políticas.

### ***¿Hasta qué punto es factible y deseable alcanzar un consenso?***

Que tan deseable es llegar a un consenso dependerá de las respuestas a las tres preguntas anteriores sobre el calendario del diálogo, las formas más importantes en que puede contribuir a la formulación de políticas basadas en información, y cómo se destinará a alimentar el proceso de desarrollo de políticas. Si es necesario tomar una decisión con urgencia, el desarrollo de una comprensión común de los pros y los contras de las opciones que se están considerando es una alta prioridad, y el diálogo deliberativo se destina a alimentar directamente una decisión, es más probable que el objetivo del diálogo será obtener un consenso. Por el contrario, si la decisión no tiene que hacerse con urgencia, y ocurre al principio del proceso de elaboración de políticas, la aclaración y definición del problema así como la identificación de soluciones viables son prioridades altas, y el diálogo está destinado a ser una de las muchas contribuciones al proceso de elaboración de políticas, y en este caso es poco probable que la obtención de un consenso sea importante. En muchos casos podría ser contraproducente tratar de obtener un consenso, aunque esto no impide que un consenso surja de forma espontánea.

### ***¿Cómo saber si el diálogo deliberativo ha logrado sus objetivos?***

Tras ponerse de acuerdo sobre los objetivos específicos para un diálogo deliberativo, puede ser útil identificar los marcadores medibles de éxito para cada objetivo. Estos pueden ayudar a guiar lo que se necesita hacer después del diálogo deliberativo, así como su evaluación.

## **2. ¿Quién participará en el diálogo?**

Diferentes sistemas políticos pueden tener necesidades o tradiciones en relación a que personas y a cuantas personas se invitará a las reuniones para debatir temas de políticas. No puede ser posible, ni deseable, apartarse de estos requisitos o tradiciones. Sin embargo, en la medida de lo posible, se debe evitar una selección arbitraria o sesgada de los participantes y se debe considerar cuidadosamente quien va a participar en un diálogo deliberativo.

Un diálogo deliberativo debería incluir a personas con conocimientos especializados y perspectivas relevantes. La identificación de una combinación adecuada de personas puede requerir muchos pasos, incluyendo:

- Mapeo de la gama de partes interesadas con un interés en el tema de la política
- Mapeo de la gama de conocimientos que son relevante para el tema de la política
- Identificación de personas que pueden representar a las partes interesadas y puntos de vista relevantes y tienen tipos de conocimientos pertinentes
- Selección de las personas que se invitarán
- Invitación a las personas para participar en el diálogo

Un mapeo de las partes interesadas implica crear una lista de categorías de personas, grupos u organizaciones con interés en el tema específico de política. Esto podría incluir:

- Formuladores de políticas - incluyendo funcionarios electos, funcionarios políticos y funcionarios públicos - en el gobierno nacional y los gobiernos sub-nacionales, de los diferentes departamentos, y no sólo de de los departamento de salud o finanzas
- Gerentes de distritos o regiones, instituciones de atención en salud (por ejemplo, hospitales), las organizaciones no gubernamentales, y otros tipos de organizaciones relevantes
- Grupos de la sociedad civil – incluyendo grupos de consumidores, asociaciones de profesionales de la salud, asociaciones industriales, y otros grupos pertinentes
- Investigadores de instituciones nacionales de investigación, universidades, y de otros países

Del mismo modo, el mapeo de la gama de conocimientos que es conveniente implica crear una lista de los tipos de conocimientos especializados para el tema específico. Esto podría incluir:

- Investigadores de diferentes disciplinas
- Profesionales de la salud de diferentes profesiones y especialidades
- Funcionarios públicos y administradores de programas pertinentes
- Profesionales y consumidores con experiencia práctica
- Personas con experiencia en política, desarrollo de políticas y procesos grupales

También puede ser útil mapear los diferentes factores que se necesita entender y para garantizar que los participantes aporten al diálogo la comprensión de una serie de factores como:

- Limitaciones regulatorias e institucionales
- Realidades y limitaciones del terreno
- Valores y creencias de aquellos que se verán afectados
- Incentivos subyacentes, e influencia y autoridad dentro y entre grupos claves de interés
- Factores sociales, políticos y económicos más allá del sector salud que afectan al problema y a las posibles soluciones
- Factores internacionales que afectan al problema y a las posibles soluciones, incluyendo la influencia de las estrategias, acciones y modalidades de ayuda de donantes

Luego se puede generar una lista de personas que representan a las partes interesadas pertinentes con los tipos relevantes de conocimientos y comprensión. Se puede identificar a los individuos solicitando la presentación de candidaturas a las organizaciones de las partes interesadas pertinentes. Es importante especificar el tipo de personas que se necesita en términos de experiencia o perspectiva y en términos de criterios de selección. También debe quedar claro si los participantes son invitados para representar a un grupo de interés oficialmente o para sentarse como individuos que, aunque vengan teniendo de fondo a un grupo de interés particular, se representan sólo a sí mismos.

Los ejemplos de criterios que se pueden utilizar para seleccionar a los participantes (y enviar a las organizaciones de las partes interesadas al solicitar nominaciones) incluyen la capacidad de:

- articular puntos de vista y experiencias de un determinado grupo

- comprometerse con participantes procedentes de otros grupos y escucharlos
- apreciar el valor de la evidencia científica y otros tipos de evidencia y comprender el papel de las evidencias en las decisiones informadas
- abogar por la implementación de las opciones para abordar el problema dentro de sus grupos

Puede ser útil pedir varias propuestas a cada grupo de partes interesadas de modo que las personas más apropiadas puedan ser seleccionadas. La gente puede llenar más de una función (por ejemplo, representar un punto de vista de las partes interesadas y que tengan conocimientos especializados y comprensión relevantes de los factores importantes, o por medio de experiencia anterior, como profesionales de la salud o investigadores que se han convertido en formuladores de políticas o administradores). Generar primero una lista de las personas y luego seleccionar a los participantes de la lista puede facilitar la selección de un grupo con el rango deseado de perspectivas y experiencias y también podría permitir la consideración de otras características potencialmente importantes (por ejemplo, la representación geográfica).

Al determinar el número de invitados, una consideración clave debería ser la representación equilibrada de todos los grupos claves, por un lado, y la participación activa de todos, por otro. El tamaño ideal de un grupo depende de una variedad de factores, incluyendo el rango de partes interesadas con un interés en el tema de la política, la naturaleza del tema de la política y los tipos de conocimientos que se necesitan, así como las tradiciones y culturas nacionales. Tener más de 18 personas puede crear problemas de coordinación y limitar el grado de participación plena de las personas.<sup>1,3,4,5,6</sup> Sin embargo, a veces puede ser conveniente disponer de mayor número de personas. En ese caso, hay por lo menos dos maneras de manejar un grupo más grande. Una de ellas es tener a algunas personas como participantes plenos y otros en calidad de observadores o limitados a contribuir de manera restringida, por ejemplo, estableciendo un tipo particular de conocimientos cuando sea necesario. Otra es dividir en grupos más pequeños para los debates. Cuando se hace esto, es importante informar bien a todo el grupo después, ya que esto fácilmente se puede volver tedioso y lento. Los informes deben ser breves, centrarse en cuestiones fundamentales, y no tratar de resumir todo lo que se discutió en los grupos pequeños. Otra forma de gestionar los informes es haber asignado relatores que se reúnan en un receso y sinteticen lo que salió de los pequeños grupos antes de informar al plenario. Este enfoque también facilita el enfoque de cualquier discusión de seguimiento sobre temas que la mayoría justifique.

Otra forma de aumentar la participación y limitar el número de personas en el diálogo es pedir a las personas nominadas y que no pueden ser incluidas (porque hay demasiados nominados o porque no están disponibles) que comenten sobre el resumen ejecutivo para formulación de políticas. Si esto se hace antes del diálogo, los comentarios pertinentes se pueden incluir en el diálogo.

Una vez que se ha identificado a las personas claves, se debe tener cuidado en asegurarse que estén interesadas y pueden participar, incluyendo:

- Selección de una fecha conveniente y control para garantizar que no haya probabilidades de que conflictos importantes pueden limitar la participación
- Ajuste de la fecha con suficiente antelación
- Asegurarse de que el diálogo comience y termine en horarios convenientes en relación con los viajes hacia y desde el lugar de la reunión

- Selección de una ubicación y lugar de la reunión convenientes
- Invitación a los participantes con suficiente antelación
- Asegurarse que el diálogo sea convocado por una organización u organizaciones que son ampliamente percibidos como pertinentes y que las invitaciones salgan de personas apropiadas dentro de esas organizaciones
- Asegurarse que la carta de invitación sea de interés para los que están invitados

La invitación debe ser breve y convincente. Se debería considerar la posibilidad de atraer la participación mediante la inclusión y la garantía de que lo siguiente será de interés para los que están invitados:

- Las organizaciones que convocan y acogen el diálogo
- El título del diálogo
- ¿Cómo se utilizará el diálogo en el proceso de desarrollo de políticas
- Objetivos del diálogo claros, alcanzables y relevantes
- La gama de personas invitadas a participar
- La agenda del día y el formato para el diálogo
- Los resultados esperados del diálogo

Además, puede ayudar ponerse en contacto con todos o algunos de los invitados por teléfono.

### **3. ¿Cómo se organizará el diálogo?**

Los diálogos deliberativos se deben organizar de modo a optimizar la probabilidad de éxito en el logro de sus objetivos. Si bien no hay una sola manera óptima de organizar un diálogo, se debe considerar el tipo de reunión, cómo se organizará y gestionará la discusión antes del diálogo, incluyendo la difusión previa de materiales, el orden del día, quien facilitará o dirigirá el diálogo, la medida en que el diálogo será abierto o cerrado, y las disposiciones prácticas.

Las reuniones cara a cara son las más adecuadas para alcanzar los objetivos de la mayoría de los diálogos deliberativos. Sin embargo, puede ser posible tener una reunión telefónica o virtual adicionalmente a una reunión cara a cara. Esto podría, por ejemplo, facilitar la participación de una gama más amplia de participantes o aclarar un aspecto específico del problema o posibles soluciones. Las opciones para hacer esto antes de un diálogo deliberativo son consideradas en las guías de inicio y participación de las partes interesadas (3), y las opciones para hacer esto después de un diálogo deliberativo se consideran en la guía de información y participación de las partes interesados (9).

Varios grados de estructuración son posibles en las reuniones cara-a-cara. Por ejemplo, la técnica de grupo nominal consiste en recoger ideas de cada participante y su posterior presentación sistemática por medio de un facilitador de tal manera que se garantice que todas las ideas sean enfocadas abiertamente.<sup>5</sup> Debido a la complejidad de los temas abordados en la mayoría de los diálogos deliberativos y sus objetivos, es probable que sea útil estructurar debates en torno a temas específicos (por ejemplo el problema, cada opción, y las consideraciones de implementación), pero no en torno a la estructura de cada uno de estos debates. Cualquier estructura que se use se debe diseñar para maximizar las contribuciones de todos los participantes y las interacciones entre ellos. Es posible que una estructura que separa de manera explícita la consideración de los diferentes tipos de evidencia pueda aumentar el grado en que los resultados del diálogo permitan rastrear la evidencia.<sup>1, 8</sup>



Para tener una discusión que esté bien informada por un resumen ejecutivo para formulación de políticas, es deseable que el resumen ejecutivo se distribuya con suficiente antelación al diálogo de modo que los participantes tengan tiempo de leerlo y reflexionar sobre su contenido. En general, se deben dar al menos dos semanas. A veces puede ser deseable más tiempo, por ejemplo, para dar a los participantes tiempo para consultar con sus representados. Otras veces se puede necesitar un diálogo que se organice a corto plazo debido a la urgencia del problema o la oportunidad política.

Es conveniente asumir que el resumen ejecutivo para formulación de políticas se ha leído antes de la reunión y dejar saber a los participantes que se espera esto. Esto permite tiempo para la reflexión y, posiblemente, la consulta previa al diálogo, y más tiempo para la discusión en el diálogo. Sin embargo, a veces puede no ser razonable esperar que los participantes lean el resumen ejecutivo antes de la reunión debido a las fechas del diálogo o la naturaleza de los participantes.

Otros materiales que se podrían distribuir antes de la reunión incluyen la agenda y una lista de los participantes. Aunque a veces puede ser conveniente distribuir otros documentos de antecedentes relevantes, se debe tener cuidado de no abrumar a los participantes con la información. Distribuir documentos de antecedentes adicionales puede distraer la atención de la información clave, que deben resumirse en el resumen ejecutivo, y puede desalentar la lectura cuidadosa del mismo.

La agenda debería incluir una cantidad máxima de tiempo para el debate interactivo y un mínimo de tiempo para las presentaciones. Se debe tener cuidado de no hablar para los participantes. Tal vez sea mejor no permitir presentaciones de PowerPoint, así como limitar las inclinaciones de los convocantes o de los participantes de hacer presentaciones. Si no se asume que el resumen ejecutivo para formulación de políticas se ha leído, se debe dar tiempo a los participantes de leerlo durante el diálogo y puede que sea necesario introducir cada discusión resumiendo la información clave del resumen ejecutivo relevante al debate. Cuando se supone que el resumen ejecutivo se ha leído, se necesita mucho menos tiempo para introducir cada debate, pero todavía puede ser conveniente iniciar los debates, llamando la atención sobre los mensajes claves relevantes e invitar a hacer comentarios sobre ellos.

En general, la agenda debería incluir la deliberación sobre el problema, cada opción para abordar el problema, las consideraciones sobre la implementación, y los próximos pasos. Es lógico organizar la agenda de modo que haya debates por separado sobre cada sección del resumen ejecutivo. Sin embargo, puede haber razones para organizar la agenda de manera diferente, por ejemplo, discutir las consideraciones de implementación junto con cada opción. Dependiendo del momento y los objetivos del diálogo, puede ser conveniente dar más tiempo a algunas consideraciones que a otras. Por ejemplo, puede ser conveniente dedicar más tiempo a discutir el problema desde el principio en el proceso de desarrollo de políticas, si hay puntos de vista contradictorios sobre el problema o si hay dudas importantes sobre el mismo. Por el contrario, puede ser conveniente dedicar menos tiempo a debatir el problema y más tiempo a discutir las soluciones, si ya existe un entendimiento común del problema.

Al decidir sobre la duración de un diálogo sobre políticas es necesario equilibrar permitiendo suficiente tiempo para un fructífero debate con participación de todos los participantes, por un lado, y minimizar las demandas de tiempo de los participantes, por otra parte. Es probable que uno y dos días sea una extensión apropiada, pero esto puede variar dependiendo de los

objetivos del diálogo, los horarios y los arreglos de viaje de los participantes así como el grado de controversia.

Es necesario contar con un coordinador o facilitador calificado, bien informado y neutral para asegurar que el tiempo disponible se utilice bien y que el diálogo sobre políticas funcione bien. Se necesitan experiencia y habilidad para

- Que los debates se focalicen en las cuestiones pertinentes
- Asegurar que todos los participantes contribuyan
- Evaluar las bases de supuestos importantes que se hacen sin bases claras
- Desafiar constructivamente una posible mala interpretación de la evidencia o los puntos de vista de los demás

El facilitador debe cuidar que los participantes individuales no dominen la discusión o que influyan inapropiadamente en la discusión, por ejemplo recurriendo a su autoridad evidente (por ejemplo, sus cargos o antecedentes de investigación), hablando demasiado o interrumpiendo a los demás.

Son necesarios algunos conocimientos sobre el problema, las posibles soluciones y el contexto para poder interpretar adecuadamente las contribuciones y la dinámica de la discusión y para poder determinar cuándo y cómo intervenir.

La neutralidad es necesaria para garantizar que todos los participantes sientan que sus contribuciones serán escuchadas y para evitar que el diálogo sea manipulado o percibido como manipulado para apoyar un punto de vista particular.

La medida en que el diálogo sea abierto o cerrado también puede afectar a cómo contribuyan los participantes. Es necesario encontrar un equilibrio entre la transparencia y la privacidad. La privacidad puede ser necesaria para que el debate fluya libremente y los participantes se sientan cómodos admitiendo su ignorancia, preguntando abiertamente, y lanzando ideas. Si bien la transparencia es deseable en general, puede inhibir las contribuciones y alentar a "jugar a ser audiencia". Una forma de equilibrar estas necesidades en competencia es ser abiertos acerca de los procedimientos mientras que las deliberaciones reales (aparte de los resultados acordados) sean cerradas. Si las deliberaciones son cerradas, debe haber reglas claras que se discuten y acuerdan en el inicio del diálogo. Por ejemplo, la regla de Chatham House, que se utiliza a veces, establece que: "Los participantes son libres de utilizar la información recibida durante la reunión, pero no se puede revelar la identidad ni la afiliación de los oradores ni la de ningún otro participante" ([www.chathamhouse.org.uk/about/chathamhouserule/](http://www.chathamhouse.org.uk/about/chathamhouserule/)). Esta regla garantiza que los participantes puedan utilizar y actuar sobre lo que han aprendido al mismo tiempo que se garantiza la privacidad que se necesita para que puedan contribuir libre y abiertamente al diálogo.

Además de planificar la estructura y la conducta a fin de maximizar la probabilidad de lograr sus objetivos, es importante asegurar que se hagan las disposiciones prácticas adecuadas. Esto incluye ser claro sobre quién es responsable de las disposiciones prácticas, asegurar un lugar que sea conveniente y propicio para el debate (con salas de receso, si es que se necesitan), gestionar los arreglos de viaje de los participantes, una adecuada distribución de los asientos (lo ideal sería una sala tipo sala de juntas), asegurarse que la sala de reuniones sea fácil de encontrar (por ejemplo, colocar señales o dar instrucciones, si es necesario) así como los

arreglos para los portanombres, refrigerios, material de escritura, traducción si es necesaria, etc.

#### **4. ¿Qué hay que hacer después del diálogo deliberativo?**

Los resultados de un diálogo deliberativo varían y dependerán de los objetivos del diálogo y de cuán público (abierto) fue el diálogo. Las posibles acciones que pueden ser necesarias después del diálogo para garantizar que sus objetivos se cumplan exitosamente incluyen:

- Preparación y difusión de un informe
- Difusión de los resúmenes ejecutivos
- Otras actividades de difusión
- Consultas adicionales con las partes interesadas
- Seguimiento de los próximos pasos que ya se identificaron
- Evaluación del diálogo deliberativo

Es probable que la preparación y difusión de un informe con los mensajes claves del diálogo deliberativo sea un criterio mínimo para garantizar que se cumplan los objetivos del mismo. Si el diálogo fue cerrado, el informe tiene que respetar esto. Por ejemplo, si se utilizó la regla de Chatham House, en el informe no se deben incluir comentarios que se atribuyan a personas identificadas o a personas con afiliaciones identificadas y el resumen no debe incluir una lista de los participantes en el diálogo.

Puede ser conveniente y acordado de antemano producir y difundir un informe más detallado. Por ejemplo, si la obtención de un consenso es un objetivo del diálogo, o si llegó a un consenso de forma espontánea, se tendría que preparar y difundir una declaración de consenso. En este caso, sería importante contar con un proceso adecuado para garantizar que los participantes estaban de acuerdo con la declaración. También sería importante acordar que los participantes del diálogo serán nombrados como firmantes de una declaración de consenso.

Un segundo criterio que también puede ser mínimo es dar a conocer el resumen ejecutivo, si no se difundió antes del diálogo deliberativo. Si un objetivo del diálogo deliberativo era ayudar a aclarar el problema o las soluciones, puede ser conveniente revisar el resumen ejecutivo teniendo en cuenta las contribuciones del diálogo antes de difundirlo más ampliamente.

La difusión efectiva puede requerir una serie de actividades, tales como la preparación de un comunicado de prensa, la organización de una conferencia de prensa y una difusión selectiva dirigida a grupos específicos. Estas estrategias se abordan en la guía sobre información y participación de las partes interesadas.

Las consultas adicionales con las partes interesadas o de otro diálogo deliberativo pueden estar justificadas. Por ejemplo, se pueden identificar importantes brechas en el conocimiento, las dudas o controversias por lo que consultar con grupos o personas relevantes puede ser conveniente para llenar esas brechas y reducir la incertidumbre o clarificar y potencialmente resolver controversias. Después de las consultas o si no hubo tiempo suficiente para discutir temas importantes que surgieron en el diálogo deliberativo, puede ser conveniente tener otro diálogo deliberativo.

Cualquier acción específica que se identificó en el diálogo deliberativo como próximos pasos hacia el desarrollo e implementación de una política se debe registrar y difundir entre los participantes, incluyendo a los responsables de dar seguimiento a cada acción.

Por último, se debe evaluar el diálogo deliberativo. Esto debe incluir una evaluación de la medida en que se cumplieron los objetivos, su contribución al enfoque del problema específico o que otras necesidades se deben ejecutar para que se cumplan los objetivos del diálogo y se tomen las acciones apropiadas para abordar el problema que se enfocó. También se debe evaluar la manera en que se organizó y condujo el diálogo deliberativo de modo que se puedan aprender las lecciones para futuros diálogos deliberativos (Apéndice 1) y se pueda mejorar esta guía (Apéndice 2).

## Conclusión

Se sabe poco sobre la mejor manera de organizar y ejecutar un diálogo deliberativo y es improbable que haya una manera de hacerlo que sea óptima para todos los diálogos deliberativos. Sin embargo, un enfoque sistemático para tomar decisiones sobre los objetivos del diálogo, a quién invitar, como organizar el diálogo en relación a sus objetivos y que se necesita hacer para el seguimiento del diálogo puede ayudar a asegurar que haya objetivos apropiados y que éstos se cumplan. En el Apéndice 3 hay una hoja de trabajo para la planificación y ejecución de un taller que aborda las consideraciones descritas en esta guía

## Recursos

## Referencias

---

<sup>1</sup> Lomas J, Culver T, McCutcheon C, McAuley L, Law S. Conceptualizing and Combining evidence for health system guidance. Ottawa, Canada: Canadian Health Services Research Foundation, 2005. [www.chsrf.ca/other\\_documents/pdf/evidence\\_e.pdf](http://www.chsrf.ca/other_documents/pdf/evidence_e.pdf)

<sup>2</sup> Lavis JN. Moving forward on both systematic reviews and deliberative processes. *Healthcare Policy* 2006; 1:59-63.

<sup>3</sup> Lavis JN, Boyko J, Oxman AD, Lewin S, Fretheim A: SUPPORT Tools for evidence-informed health Policymaking (STP). 14. Organising and using policy dialogues to support evidence-informed policymaking. *Health Res Policy Syst.* 2009, 7(Suppl 1):S14.

<sup>4</sup> Fretheim A, Schünemann HJ, Oxman AD. Improving the use of research evidence in guideline development: 5. Group processes. *Health Res Policy Syst* 2006; 4:17.

<sup>4</sup> Murphy MK, Black NA, Lamping DL, McKee CM, Sanderson CF, Askham J, Marteau T: Consensus development methods, and their use in clinical guideline development. *Health Technol Assess* 1998, 2: i-88.

<sup>6</sup> Hutchings A, Raine R: A systematic review of factors affecting the judgments produced by formal consensus development methods in health care. *J Health Serv Res Policy* 2006; 11:172-9.

<sup>7</sup> SURE guides for preparing and using policy briefs: 1. What is a policy brief?

<sup>8</sup> Lomas J, Anderson G, Enkin M, Vayda E, Roberts R, MacKinnon B. The role of evidence in the consensus process. Results from a Canadian consensus exercise. *JAMA* 1988;259:3001-5

## Apéndice 1. Evaluación formativa de los diálogos deliberativos

Refiérase por favor al Procedures Manual for Evaluating Knowledge-Translation Platforms in Low- and Middle- Income Countries – Formative Evaluation (Manual de Procedimientos para Evaluar Plataformas de Traducción de Conocimiento en Países de Bajos y Medianos Ingresos – Evaluación Formativa) Nancy A. Johnson and John N. Lavis. Lo que se describe a continuación se obtuvo de la versión del 17 de julio de 2009.

### Diálogos deliberativos

#### Generalidades

Esta serie de tareas tendrían que comenzar **diez semanas** antes de administrar la encuesta e implica:

- que el equipo local que trabaja en colaboración con el equipo McMaster termine el cuestionario y documente las decisiones tomadas a este respecto.
- que un miembro designado del equipo local trabaje con los planificadores del diálogo deliberativo para (i) establecer la fecha del evento, (ii) obtener permiso para administrar la encuesta por un periodo de 20-minutos al final del evento, y (iii) obtener una lista de los participantes invitados incluyendo la información de contacto. Esta persona también será responsable de (iv) acercarse a los participantes en el diálogo deliberativo al final del evento para explicar el proyecto, (v) distribuir los paquetes de la encuesta en el evento y (vi) recoger los cuestionarios completados.
- (donde se traducirán los materiales del paquete de encuestas) los servicios de un traductor competente y confiable a ser contratado por el equipo local.
- que un miembro del equipo local sea designado como responsable de asignar identificaciones a los participantes, preparar los materiales de la encuesta, y completar la planilla de datos.

El **mismo** cuestionario se va a aplicar a **todos los participantes del diálogo deliberativo** (formuladores de políticas, partes interesadas e investigadores). Esto es diferente de la evaluación de resultados donde se aplica una versión de esa encuesta a los formuladores de políticas y otra versión a investigadores y partes interesadas.

Los paquetes de la encuesta incluyen:

- Carta de presentación personalizada (ktpe\_pm\_f\_dialogues\_1\_cover-letter.doc)
- Hoja de información del proyecto (ktpe\_pm\_f\_dialogues\_2\_info-sheet.doc)
- Cuestionario (ktpe\_pm\_f\_dialogues\_3\_questionnaire.doc)
- Sobre vacío en el cual los participantes pueden colocar su cuestionario completo y entregarlo al miembro del equipo del estudio que hace el seguimiento del diálogo.

Estos materiales se colocarán en sobres cerrados dirigidos a los participantes individuales y distribuidos al final del evento del diálogo político. Se espera que los participantes completen el cuestionario antes de irse y no que se lo lleven para completarlo.

## Apéndice 2. Evaluación de la guía SURE para organización y ejecución de diálogos deliberativos

El equipo que organizó el diálogo sobre políticas debe completar la siguiente evaluación y devolverla a Andy Oxman [oxman@online.no](mailto:oxman@online.no).

1. ¿Cuán útil fue la guía para decidir los objetivos del diálogo deliberativo?

Muy inútil	Moderadamente inútil	Levemente inútil	Neutral	Levemente útil	Moderadamente útil	Muy útil
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo se podría mejorar la guía con respecto a este punto? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

2 ¿Cuán útil fue la guía para decidir a quién invitar al diálogo deliberativo?

Muy inútil	Moderadamente inútil	Levemente inútil	Neutral	Levemente útil	Moderadamente útil	Muy útil
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo se podría mejorar la guía con respecto a este punto? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

3 ¿Cuán útil fue la guía para decidir cómo organizar el diálogo deliberativo?

Muy inútil	Moderadamente inútil	Levemente inútil	Neutral	Levemente útil	Moderadamente útil	Muy útil
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo se podría mejorar la guía en este sentido? \_\_\_\_\_

---

4. ¿Cuán útil fue la guía para planificar que se necesitaba hacer después del diálogo deliberativo?

Muy inútil	Moderadamente inútil	Levemente inútil	Neutral	Levemente útil	Moderadamente útil	Muy útil
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo se podría mejorar la guía con respecto a este punto? \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que las preguntas fueron útiles?

Muy inútil	Moderadamente inútil	Levemente inútil	Neutral	Levemente útil	Moderadamente útil	Muy útil
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo se podría mejorar las preguntas? \_\_\_\_\_

6. ¿Fueron útiles los antecedentes?

Muy inútil	Moderadamente inútil	Levemente inútil	Neutral	Levemente útil	Moderadamente útil	Muy útil
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo se podría mejorar los antecedentes? \_\_\_\_\_

---

---

---

7 ¿Qué recursos se debe incluir en esta guía? \_\_\_\_\_

---

---

---

8. ¿Qué tan útiles fueron los apéndices?

Muy inútil	Moderadamente inútil	Levemente inútil	Neutral	Levemente útil	Moderadamente útil	Muy útil
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo se podría mejorar los apéndices? \_\_\_\_\_

---

---

---

9. ¿Cuán útil fue la estructura de la guía?

Muy inútil	Moderadamente inútil	Levemente inútil	Neutral	Levemente útil	Moderadamente útil	Muy útil
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo se podría mejorar la estructura de la guía? \_\_\_\_\_

---

---

---

10. En general, ¿cuán útil fue la guía para planificar y ejecutar el diálogo deliberativo?



Muy inútil	Moderadamente inútil	Levemente inútil	Neutral	Levemente útil	Moderadamente útil	Muy útil
1	2	3	4	5	6	7

¿De qué otra manera se podría mejorar la guía? \_\_\_\_\_

---

---

---

---



### Apéndice 3. Hoja de trabajo para planificar y ejecutar un diálogo sobre políticas

Tarea	Responsable	Fecha límite	Comentarios
Acordar sobre el equipo que planeará el dialogo			
Decidir sobre los objetivos del diálogo			
Decidir cuando será el diálogo			
Decidir a quien se va a invitar al diálogo			
Decidir quien facilitará la discusión			
Decidir como se organizará el diálogo			
Borrador de la invitación			
Borrador de la agenda			
Asegurar una sede			
Enviar invitaciones			
Seguimiento telefónico si es necesario			
Gestionar arreglos de viaje para los participantes			
Asegurar una disposición de asientos adecuada			
Asegurar que el salón de reunión sea fácil de encontrar			
Conseguir refrigerios			
Preparar portanombres			
Conseguir material para escritura			
Conseguir traducción si es necesario			
Preparar y difundir un informe			
Seguimiento a los siguientes pasos			
Seguimiento a otras actividades de difusión			
Seguimiento de la evaluaxión del diálogo sobre políticas			
Seguimiento de la evaluación de la guía			