



Capítulo 3. Decisiones y tomadores de decisiones: Demanda por evidencia

3.1 Pasos para decidir si se actúa y cómo se actúa	30
3.2 Cuatro tipos de tomadores de decisiones y cómo cada tipo puede abordar las decisiones	31
3.3 Formuladores de políticas gubernamentales y el contexto para que usen la evidencia científica	32
3.4 Líderes organizacionales y el contexto para que usen la evidencia	34
3.5 Profesionales de campo y el contexto para que usen la evidencia	35
3.6 Ciudadanos y el contexto para que usen la evidencia	36
3.7 Formas en las que la evidencia puede ser usada en la toma de decisiones	38
3.8 Informes de comisiones globales según el tipo de tomador de decisiones	40
3.9 Referencias	41

Este capítulo es el segundo de tres capítulos que exploran el asunto central de este informe: ¿Qué implica la sistematización del uso de la evidencia, desde el punto de vista del amplio rango de tomadores de decisiones, para el abordaje de desafíos sociales? Aquí nos enfocamos en las decisiones y los tomadores de decisiones, o en la demanda por evidencia. El capítulo 2 se enfoca en la naturaleza de los desafíos sociales. El capítulo 4 se enfoca en los estudios, las síntesis y guías, o la provisión de evidencia.

Copyright © 2022 Universidad McMaster. Todos los derechos reservados. Este trabajo está licenciado bajo la licencia Creative Commons Atribución-SinDerivadas 4.0 Internacional. Ninguna sección de este informe puede ser adaptada de ninguna manera sin el consentimiento previo y por escrito de quien lo publica.

Este informe y la información contenida en él son solo para uso informativo y de interés público. Aunque la secretaría y los comisionados trataron de garantizar que la información estuviera actualizada y fuera correcta al momento de la redacción, la información es distribuida tal como está, sin garantía expresa o implícita. La información contenida en este informe no pretende reemplazar asesorías financieras, legales o médicas.

La Universidad de McMaster, la secretaría de la Comisión de Evidencia, los comisionados y quien publica este informe no asumen ninguna responsabilidad por las pérdidas o los daños causados o presuntamente causados, directa o indirectamente, por el uso de la información contenida en este informe. La Universidad de McMaster, la secretaría, los comisionados y quien publica este informe renuncian a toda responsabilidad derivada del uso o la aplicación de la información contenida en este informe.

Quien publica de este informe es McMaster Health Forum, 1280 Main St. West, MML-417, Hamilton, ON, Canada L8S 4L6. En nombre de la Comisión de Evidencia, McMaster Health Forum acoge toda retroalimentación sobre el informe, así como sugerencias sobre caminos para influir en pro de las recomendaciones del informe. Por favor envíe sus comentarios a evidencecommission@mcmaster.ca.

La manera adecuada de citar este informe es:

Global Commission on Evidence to Address Societal Challenges. Chapter 3. Decisions and decision-makers: Demand for evidence. The Evidence Commission report: A wake-up call and path forward for decision-makers, evidence intermediaries, and impact-oriented evidence producers. Hamilton: McMaster Health Forum, 2022;p19-27

ISBN: 978-1-927565-43-8 (Online)

ISBN: 978-1-927565-37-7 (Print)

3.1 Pasos para decidir si se actúa y cómo se actúa

La gente puede decidir actuar, y cómo actuar tras un impulso (usualmente como parte de un proceso no consciente que nace de un hábito) o tras reflexionar (parte de un proceso consciente y deliberativo que puede incluir encontrar y usar evidencia).(1) Para este último escenario, enfocar la toma de decisiones como una serie de pasos puede ayudar a hacer que las preguntas que podrían realizarse y la naturaleza de las decisiones sean más explícitas, incluso cuando varias personas no tengan en cuenta los pasos o no los sigan en el orden establecido. En esta sección introducimos dos de los cuatro tipos de tomadores de decisiones en los que nos enfocamos en este capítulo (formuladores de políticas gubernamentales y ciudadanos, en este último caso los que actúan como líderes comunitarios), y preconfiguramos los tipos de preguntas que pueden ser respondidas con la evidencia, que es el centro del siguiente capítulo (ver **secciones 4.2 y 4.3**). Para los tomadores de decisiones como los formuladores de políticas gubernamentales, la **sección 2.4** también los puede ayudar en el paso 1.



**garantizar que la opción elegida tenga un impacto óptimo a un costo aceptable*

Pasos	Preguntas relacionadas	Decisiones para un formulador de políticas gubernamental	Decisiones para un ciudadano o un líder comunitario
1	<p>¿Qué tan grande es el problema?</p> <p>¿El problema está empeorando o es más grande que en otros lugares?</p> <p>¿Cómo diferentes personas describen o experimentan el problema y sus causas?</p>	¿Deberíamos prestar atención a este problema, considerando todos los otros problemas que enfrentamos como gobierno?	¿Debería prestarle atención a este problema, considerando todos los otros problemas que la gente y la comunidad que me importa lo enfrentan?
2	<p>¿Qué beneficio podría derivarse de ella?</p> <p>¿Qué podría salir mal?</p> <p>¿Hay una opción que logra más cosas con la misma inversión?</p> <p>¿Podemos adaptar algo que funcionó en otro lugar y conservar los beneficios?</p> <p>¿Qué grupos apoyan cuáles opciones?</p>	¿Deberíamos tomar acciones para abordar este problema, y de ser así, qué opción deberíamos seleccionar?	¿Debería tomar medidas para abordar este problema, y de ser así, qué acciones (p. ej. Hablar con otros sobre cambiar su comportamiento, trabajar con miembros de la comunidad en soluciones locales o contactar autoridades de cargos electos)?
3	<p>¿Qué nos limitará o qué o nos ayudará a alcanzar el impacto deseado en las personas adecuadas?</p> <p>¿Qué estrategias deberíamos usar para alcanzar el impacto deseado en las personas adecuadas?</p>	¿Deberíamos realizar pasos adicionales para aumentar la probabilidad de que la opción seleccionada tenga el efecto que pretendemos?	¿Debería trabajar con miembros de la comunidad y motivar las autoridades de cargos electos a emprender pasos que garanticen que la opción seleccionada alcance a las personas y a la comunidad que me interesa?
4	<p>¿La opción elegida llega a los que se benefician de ella?</p> <p>¿La opción elegida alcanza los impactos deseados?</p>	¿Deberíamos emprender pasos adicionales para alcanzar las cifras que necesitamos para contar una historia exitosa o para corregir nuestro curso si es necesario?	[Como se mencionó previamente]. ... para garantizar que contamos con las cifras que necesitamos saber si estamos teniendo éxito o fallando

3.2 Cuatro tipos de tomadores de decisiones y cómo cada tipo puede abordar las decisiones

La Comisión de Evidencia se enfoca en cuatro tipos de tomadores de decisiones. Cada tipo de tomador de decisiones puede abordar las decisiones de maneras diferentes. Aquí proveemos un ejemplo de un abordaje usado por cada tipo, reconociendo que este abordaje puede ser complementado por otros (p. ej. Los formuladores de políticas gubernamentales también juegan un rol en apoyar la toma de decisiones de otros, incluyendo la financiación o la ‘construcción’ de la evidencia usada por ellos).



Formuladores de políticas gubernamentales

Necesitan estar convencidos de que hay un problema apremiante, una opción política viable y un contexto político favorable



Líderes organizacionales

(p. ej. Líderes empresariales y de organizaciones no gubernamentales)

Requieren de una justificación económica para ofrecer bienes y servicios



Profesionales de campo

(p. ej. Médicos, ingenieros, policías, trabajadores sociales y profesores)

Necesitan el momento oportuno, la motivación y la capacidad de tomar decisiones profesionales o de trabajar con clientes individuales para tomar decisiones compartidas



Ciudadanos

(p. ej. Pacientes, usuarios de servicios, electores y líderes comunitarios)

Necesitan el momento oportuno, la motivación y la capacidad para tomar una decisión personal, emprender una acción local o construir un movimiento social

Las personas juegan distintos roles y pueden contar con experiencia para cada uno de ellos. Por ejemplo, un formulador de políticas gubernamentales también es un ciudadano, puede haber recibido formación para desempeñarse como médico o profesor, y puede haber dirigido una organización no gubernamental previo a su elección o nombramiento en el gobierno.

Como mencionaremos en el capítulo 4, el uso de la evidencia no es algo muy complejo. Dos ensayos controlados aleatorizados en Uganda mostraron que los niños escolares (edades entre 10 y 12 años) y sus padres pueden aprender a evaluar la confiabilidad de afirmaciones sobre tratamientos en salud y tomar decisiones bien informadas.^(2;3)

3.3 Formuladores de políticas gubernamentales y el contexto para que usen la evidencia científica



Los formuladores de políticas gubernamentales son uno de los cuatro tipos claves de tomadores de decisiones. Ellos también dan forma al alcance y apoyos a la toma de decisiones de líderes organizacionales, profesionales y ciudadanos, así como los líderes organizacionales pueden hacerlo con profesionales y ciudadanos, y como los profesionales pueden hacerlo con los ciudadanos. Los líderes ciudadanos, como la joven activista ambiental sueca Greta Thunberg, también pueden de igual manera dar forma al alcance de la toma de decisiones de formuladores de políticas gubernamentales, de líderes organizacionales y otros. Aquí proveemos contexto sobre la manera en la que los formuladores de políticas gubernamentales toman decisiones, usando preguntas que probablemente pretenden suscitar factores que podrían apoyar (o desmotivar) su uso de la evidencia. Dada la variedad de habilidades de análisis de opciones políticas, de sistemas y del contexto político que se requieren para responder estas preguntas, algunos intermediarios de evidencia se enfocan exclusivamente en los formuladores de políticas gubernamentales.

Preguntas	Indicaciones
¿Qué tipos de decisiones toman?	<ul style="list-style-type: none"> • Sectorial nacional, intersectorial nacional o global (p. ej. Como estado miembro del sistema de las Naciones Unidas) • Procesos únicos vs progresivos con puntos de reevaluación definidos • Rutinarias vs ad hoc (p. ej. Agregar un producto o servicio a un paquete existente de beneficios usando procedimientos preestablecidos vs crear un nuevo paquete de beneficios) • Productos y servicios vs organizaciones de gobernanza, financieros y de prestación que determinan si la combinación adecuada de productos y servicios llegan a los que los necesitan • Un instrumento de política vs otro (ver sección 7.1 para ejemplos de instrumentos de política de tipo información/educación, voluntarios, económicos y legales)
¿Dónde y cómo se toman las decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de gobierno nacional, regional/estatal o local • Poder ejecutivo, legislativo o judicial* <ul style="list-style-type: none"> ○ Si es ejecutivo: gabinete u otras entidades intergubernamentales, ministerio o secretaría (y su personal político), y servidores públicos en agencias centrales, ministerios o departamentos, agencias gubernamentales, y entidades reguladoras • Decisión personal (orden), consulta, consenso o voto • Limitación de tiempo
¿Qué factores influyen en la toma de decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita de un problema apremiante, una política pública viable y un contexto político favorable para poner un asunto en la agenda de decisiones • Tomar decisiones con limitaciones institucionales (p. ej. Puntos de veto y legados de políticas anteriores), junto con la presión de grupos de interés (p. ej. Apoyo u oposición de los que ganarán o perderán considerablemente), considerando 'lo que es' (p. ej. Analítica de datos), y 'lo que debería ser' (valores), y a la luz de eventos externos (p. ej. Crisis económicas)
¿Qué 'estructuras' pueden propiciar una vía de ingreso de la evidencia (y la institucionalización del apoyo con evidencia)?**	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de coordinación interna de apoyo con evidencia y contribuciones de analítica de datos, evaluación, ideas provenientes de las ciencias de comportamiento y otras unidades • Unidades internas de asesores científicos del gobierno • Apoyo con evidencia de grupos asesores externos, paneles de evaluación, comisiones independientes, grupos de monitorización, comités de revisión y equipos técnicos • Unidades internas para la elaboración de presupuesto y planeación, monitoreo, auditoría e investigación de denuncias (p. ej. El defensor del pueblo) • Apoyo externo de compañías de asesoramiento en la gestión • Apoyo externo de unidades de orientación normativa y asistencia técnica en el sistema de las Naciones Unidas y otras organizaciones multilaterales • Apoyo externo de productores globales de bienes públicos
¿Qué 'procesos' pueden propiciar una vía de ingreso a la evidencia?***	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de presupuesto, planificación y monitoreo • Políticas, procedimientos, manuales y otras herramientas para apoyar los procesos de trabajo • Criterios de contratación, criterios de revisión de desempeño, criterios de promoción, tasa de rotación, y desarrollo profesional para personal político, programático, técnico y de biblioteca • Vinculación de actores interesados, medios de comunicación y público en general, así como encuestas de opinión pública • Debate legislativo y reuniones de comités • Elecciones y plataformas de partidos políticos • Programas globales y regionales sobre marcos de acción y rendición de cuentas

* El poder judicial considera la evidencia como se concibe en este informe, como algo introducido por testigos expertos y como algo que debe ser considerado a la luz de otras evidencias testimoniales, así como evidencia física (p. ej. Huellas digitales y ADN), evidencia demostrativa (p. ej. Mapas y fotos), y evidencia documental (p. ej. Contratos y anotaciones en diarios).

** Algunas de estas estructuras y procesos están explícitamente relacionados con evidencia, mientras que otros pueden ser considerados estructuras y procesos 'dominantes' donde la evidencia puede ser un insumo útil.

Muchas síntesis de evidencia abordan los factores que influyen en el uso de la evidencia en el gobierno y las estrategias que aumentan el uso adecuado de la evidencia en el gobierno, mientras que otras evalúan asuntos similares para la toma de decisiones en gobiernos y organizaciones sin diferenciar explícitamente entre ambos. Muchas de las síntesis de evidencia que abordan los factores que influyen en el uso de la evidencia son de calidad moderada y se enfocan en el sector salud, aunque algunas abordan muchos sectores.(4;5) Las síntesis de evidencia que se centran en estrategias tienden a ser de mejor calidad y a enfocarse en el sector salud.(6-9) Realizar los estudios incluidos en estas síntesis de evidencia representa un desafío por muchas razones, incluyendo la dificultad de identificar individuos implicados tras bambalinas en la toma de decisiones de alto nivel, la dificultad de asegurar su participación dada la confidencialidad y las limitaciones de tiempo que condicionan el trabajo de muchos de ellos, la complejidad de las fuerzas políticas contendoras, y la falta de medidas simples de uso de evidencia que reflejen una comprensión de los ambientes políticos y puedan ser aplicados a escala. Los ensayos controlados aleatorizados son muy infrecuentes, con solo unas pocas excepciones como el estudio SPIRIT,(10) y los experimentos naturales son muy difíciles de evaluar de una manera que sea posible hacer declaraciones de causalidad. Síntesis de evidencia de calidad moderada también abordan asuntos complementarios, como el uso de múltiples de estrategias por parte de los intermediarios de evidencia para apoyar el uso de la evidencia en la formulación de políticas en el sector salud, el apoyo de grupos de asesoría técnica en la formulación de políticas y en la toma de decisiones en programas específicamente sobre inmunización, y culturas de uso de evidencia en una serie de sectores distintos al sector salud.(11-14)

Más operativamente, muchos gobiernos han desarrollado manuales para asistir a su personal en el uso de la evidencia,(15-17) algunas auditorías de documentos gubernamentales han provisto una ventana al menos hacia las prácticas de reporte de citas bibliográficas de muchos departamentos,(18) y algunas descripciones exhaustivas del uso de la evidencia en un gobierno han logrado iluminar este proceso ‘en terreno.’(19)



Líder organizacional, Asma Al Mannaai

Servidora pública experimentada que lidera el mejoramiento en la calidad y la administración de la investigación e innovación en un sistema de salud

Trabajo en un entorno muy acelerado donde las decisiones deben tomarse con base en la mejor evidencia disponible, idealmente presentada en formatos adecuados a ejecutivos ocupados. Por eso, las partes más importantes del informe de la Comisión de Evidencia, para mí, son las que podrían ayudar a nuestras autoridades a desarrollar los tipos de sistemas ultra rápidos de apoyo con evidencia que necesitamos en Abu Dhabi. Algunos ejemplos son incluidos en la **sección 2.4** (ejemplos de enfoques para priorizar desafíos a abordar, especialmente la columna final sobre los enfoques de COVID-END), la **sección 4.7** (productos de evidencia viva, especialmente síntesis de evidencia viva que podamos seguir visitando), la **sección 5.3** (estrategias usadas por intermediarios de evidencia, especialmente servicios de evidencia rápida), y la **sección 6.2** (capacidades distribuidas equitativamente, especialmente la manera en la que nuestros propios procesos internos se pueden conectar mejor con las normas y orientación, asistencia técnica y bienes públicos globales). Si podemos crear ‘victorias’ que satisfagan nuestras necesidades actuales de mejor manera, entonces estoy confiando en que podemos introducir la necesidad de trabajar en múltiples horizontes temporales. No hay duda de que podemos anticiparnos mejor a los desafíos y ayudar a construir una base de evidencia local, mientras observamos también lo que se ha aprendido en los países del Consejo de Cooperación del Golfo, en nuestra región y en todo el mundo.



3.4 Líderes organizacionales y el contexto para que usen la evidencia



El grupo de líderes organizacionales incluye líderes empresariales y de organizaciones no gubernamentales. Toman decisiones por sí solos, y pueden dar forma al alcance y apoyo a la toma de decisiones de los profesionales que trabajan para ellos y de los ciudadanos a quienes sirven. Aquí proveemos el contexto sobre cómo los líderes organizacionales toman decisiones usando preguntas que probablemente propician factores que podrían motivar (o desmotivar) el uso de la evidencia.

Preguntas	Indicaciones
¿Qué tipos de decisiones toman?	<ul style="list-style-type: none"> Estratégicas, tácticas y operacionales En caso de operacionales: programadas (rutinarias) vs no programadas
¿Dónde y cómo se toman las decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> Oficina central, oficina nacional u oficina local Director ejecutivo, otros líderes de alto nivel, administrador, empleado o voluntario Decisión personal (orden), consulta, consenso o voto Limitación de tiempo
¿Qué factores podrían influir en la toma de decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> Requiere de una justificación económica para ofrecer bienes y servicios Tomar decisiones dentro de marcos con limitaciones normativas y organizacionales (p. ej. Requisitos de divulgación de información) y oportunidades de mercado, afrontando la presión de accionistas y actores interesados, considerando 'lo que es' (p. ej. Analítica de datos) y 'lo que debería ser' (p. ej. Valores corporativos y objetivos en ventas), a la luz de eventos externos (p. ej. Crisis económicas).
¿Qué 'estructuras' pueden propiciar una vía de acceso a la evidencia (y la institucionalización del apoyo con evidencia)?	<ul style="list-style-type: none"> Unidades internas de apoyo con evidencia, incluyendo analítica de datos y evaluación (p. ej. Pruebas A/B donde las presiones comerciales motivan el uso de ensayos aleatorizados controlados) Unidades internas de gestión de conocimiento, investigación y desarrollo, elaboración de presupuesto y planeación, mercadeo, monitorización, auditoría y gestión de riesgo Apoyo externo de grupos asesores, compañías de asesoramiento en la gestión, y el sector de servicios financieros (p. ej. Financiación) y autoridades (p. ej. Fijación de precios externos) Apoyo externo de fijadores de estándares globales
¿Qué 'procesos' pueden propiciar el ingreso de la evidencia?	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de presupuesto, planificación y monitoreo Políticas del lugar de trabajo, procedimientos, manuales y otras herramientas para apoyar los procesos de trabajo Criterios de contratación, criterios de revisión de desempeño, tasa de rotación, y desarrollo profesional para el personal Acreditación organizacional Procesos de aseguramiento de la calidad Relaciones con gobiernos, actores interesados, relaciones públicas y con los medios de comunicación Donaciones filantrópicas Principios de gobernanza ambiental, social y corporativa Principios del Pacto Global de la ONU y Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU

Las síntesis de evidencia que abordan los factores que influyen en el uso de evidencia en organizaciones y las estrategias que aumentan el uso adecuado de la evidencia en organizaciones son más difíciles de obtener (que las que se enfocan en gobiernos), usualmente enfocadas en el sector salud, y típicamente de calidad baja o moderada.(20-22) Muchas síntesis de evidencia probablemente se requieran en el futuro dada la heterogeneidad de esta categoría, que comprende el espectro completo de empresas y el espectro completo de organizaciones no gubernamentales. Idealmente estas síntesis de evidencia serán desarrolladas usando un marco común, como el propuesto en el Foro de Altruismo Efectivo, para permitir comparaciones entre los distintos tipos de organizaciones.(23) Uno de los comisionados suele recordarnos que muchas empresas exitosas – desde la empresa de tarjetas de crédito Capital One y la cadena de supermercados Coles, hasta Amazon, Google y Netflix – realizan ensayos controlados aleatorizados todo el tiempo.(24)

3.5 Profesionales de campo y el contexto para que usen la evidencia



El grupo de profesionales de campo incluye médicos, ingenieros, policías, trabajadores sociales y profesores, entre otros. Lo que usualmente une a algunos profesionales es que han adquirido calificaciones formales a través de entrenamiento especializado, han sido admitidos y son disciplinados por entidades reguladoras, proveen consejería objetiva y servicios según los intereses de sus clientes y el público en general, y se les ha dado algún grado de monopolio para hacerlo. Los criterios de membresía de otras profesiones pueden ser mucho menos formales. Los países difieren significativamente sobre qué categorías de trabajadores son considerados profesionales. En esta sección, proveemos un contexto sobre la manera en la que los profesionales toman decisiones usando preguntas que probablemente propician factores que podrían apoyar (o desmotivar) el uso de evidencia.

Preguntas	Indicaciones
¿Qué tipos de decisiones toman?	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer asesorías o servicios
¿Dónde y cómo se toman las decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden decidir si se va a tomar acciones y cómo hacerlo de manera independiente – tras un impulso, usualmente como parte de un proceso de aprendizaje inconsciente, o tras una reflexión, como parte de un proceso consciente y deliberativo que puede incluir encontrar y usar evidencia (1) – vs en un lugar de trabajo con políticas y procesos establecidos por otros
¿Qué factores pueden influir en la toma de decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> • Requieren de capacidad, oportunidad y motivación para tomar una decisión profesional o para trabajar con clientes individuales para tomar decisiones conjuntamente • Algunos marcos conceptuales para profesiones específicos existen, como el ‘triángulo’ de medicina basada en la evidencia en contextos clínicos (la condición del paciente y la pericia del clínico), los valores y preferencias del paciente, y la evidencia
¿Qué ‘estructuras’ pueden propiciar una vía de acceso a la evidencia (y la institucionalización del apoyo con evidencia)?	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades en el lugar de trabajo que proveen apoyo con las decisiones, gestión de conocimiento, investigación y desarrollo (I + D), elaboración de presupuesto y planificación, marketing, monitoreo, auditoría, y gestión de riesgo • Apoyo externo de iniciativas de apoyo con evidencia (p. ej. <i>Education Endowment Foundation</i> para profesores) • Apoyo externo de compañías de asesoramiento en la gestión, sector de servicios financieros y de servicios (p. ej. Financiación) y autoridades financieras (p. ej. Fijación externa de precios), y reguladores globales de estándares técnicos
¿Qué ‘procesos’ pueden propiciar el ingreso de la evidencia?	<ul style="list-style-type: none"> • Código de comportamiento profesional • Desarrollo profesional continuo • Mantenimiento de licencias (p. ej. Cantidad mínima de desarrollo profesional continuo en un período definido; evaluación periódica de prácticas y por pares) • Otros requisitos normativos • Oportunidades de investigación basadas en la práctica • Procesos de trabajo como elaboración de presupuesto, planificación y monitoreo, así como políticas, procedimientos, manuales y otras herramientas para apoyar el flujo de trabajo (ver sección 3.4 para ir a la lista completa)

Bastante más de 1.000 síntesis de evidencia abordan la efectividad de estrategias para apoyar el uso de la evidencia por profesionales sanitarios, especialmente médicos, y muchas de estas síntesis son de calidad alta. También existen revisiones que agrupan estas síntesis, incluyendo una que se enfoca en países de ingresos bajos y medios.(25) Algunas síntesis de evidencia abordan los factores que influyen en el uso de la evidencia por parte de otros profesionales, como profesores y rectores/directores de colegios.(26)

Más operativamente, algunos gobiernos han invertido en síntesis de evidencias, guías y herramientas para apoyar el uso de la evidencia por profesionales. Por ejemplo, el gobierno del Reino Unido ha invertido en una serie de Centros para saber Qué Funciona (What Works Centres), como los que son liderados por el College of Policing y la Education Endowment Foundation que apoyan a policías y profesores, respectivamente.

3.6 Ciudadanos y el contexto para que usen la evidencia



La categoría de ciudadanos nos incluye a todos como miembros de la sociedad. Usamos el término ‘ciudadano’ para mantener el enfoque en lo individual, y no para referirnos a un estatus de ciudadanía formal determinado por un gobierno. Por ejemplo, incluimos a individuos indocumentados y reconocemos que las personas de comunidades indígenas a veces han sido obligadas a rechazar su estatus indígena para alcanzar la ciudadanía de un país que ahora se encuentra en sus tierras ancestrales. Términos alternativos como ‘público’ o ‘públicos’ con frecuencia son considerados un grupo, no individuos. Algunos términos más específicos dependen de cada sector, como consumidores (protección del consumidor), padres (educación), pacientes y cuidadores (salud), residentes (vivienda), usuarios de servicios (niños, comunidad y servicios sociales), pagadores de impuestos (desarrollo y crecimiento económico), electores (ciudadanía) y trabajadores (empleo). Aquí proveemos contexto sobre la manera en la que los ciudadanos toman decisiones usando preguntas que probablemente propician factores que podrían apoyar (o desmotivar) el uso de la evidencia.

Preguntas	Indicaciones
¿Qué tipos de decisiones toman?	<ul style="list-style-type: none"> • La toma de decisiones sobre el bienestar propio y de su familia • Gastar dinero en productos y servicios • Disponer de su tiempo libre para voluntarizarse en una iniciativa y donar dinero a iniciativas • Apoyar a políticos encargados de abordar desafíos sociales • Avanzar en el camino hacia un interés público específico, como buscar la retirada de un producto que habían comprado, mejorar la educación del tipo de escuela a la que sus hijos asisten, y la cobertura pública de un medicamento costoso que un miembro de la familia actualmente está pagando de su bolsillo • Avanzar en el camino hacia un interés público general, como mejorar la protección al consumidor, la educación y la atención sanitaria
¿Dónde y cómo se toman las decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> • Puede decidir si tomará acciones y cómo hacerlo, sea tras un impulso, usualmente como parte de un proceso de aprendizaje inconsciente, o tras una reflexión, como parte de un proceso consciente que puede incluir encontrar y usar evidencia (1)
¿Qué factores pueden influir la toma de decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere oportunidad, motivación y capacidad* para tomar decisiones personales, tomar acciones locales y construir un movimiento social • La motivación y la capacidad pueden ser influenciadas por familia y amigos, influenciadores en redes sociales, líderes comunitarios, y otros • Algunos marcos conceptuales específicos para ciudadanos existen, como el marco para el apoyo en las decisiones de Ottawa para pacientes, que incluye necesidades en las decisiones, desenlaces de las decisiones y apoyo a las decisiones que satisface las necesidades en las decisiones y logra los desenlaces esperados
¿Qué ‘estructuras’ pueden propiciar una vía de acceso a la evidencia (y la institucionalización del apoyo con evidencia)?	<ul style="list-style-type: none"> • Marcos normativos que protegen a los ciudadanos de publicidad engañosa de productos que afirman prevenir, diagnosticar, curar, tratar o mitigar • Requisitos de responsabilidad social como tarjetas de reporte ciudadano, monitoreo comunitario, auditoría social, elaboración de presupuesto participativo, y cartas de servicios • Requisitos organizacionales y profesionales para garantizar que se provea a los ciudadanos asesorías objetivas y servicios de su interés, y que tengan acceso a mecanismos independientes para dirigir sus reclamos (p. ej. Defensor del pueblo)

**¿Qué ‘procesos’
pueden propiciar
el ingreso de la
evidencia?**

- Ayudas para la decisión
- Publicaciones de acceso libre
- Comunicación de la evidencia en lenguaje simple dirigido a ciudadanos
- Rastreadores de información falsa y servicios de verificación de datos
- Alfabetización y formación en medios e información (incluyendo aritmética básica)
- Iniciativas para aumentar la confianza en la ciencia
- Iniciativas de ciencia ciudadana
- Procesos de co-diseño y co-producción
- Páneles de ciudadanos y otros procesos deliberativos
- Consulta pública y participación
- Medios de comunicación, redes sociales (incluyendo algoritmos), y podcasts
- Etiquetas que señalan la seguridad, calidad o proveniencia de productos y servicios (p. ej. Cascos de seguridad para ciclistas o café de comercio justo)
- Sitios web que proveen revisiones de productos y servicios (organizados por categoría de producto o servicio para propiciar la comparación de precios)
- Sitios web que apoyan el ‘altruismo efectivo’**
- Movimientos sociales

**Otras estructuras de ciencias del comportamiento también pueden ser usadas, como la estructura de atención, formación de creencias, elección y determinación (ABCD, por sus siglas en inglés).(27)*

***Sitios web como 80.000 hours y GiveWell son pioneros en facilitar el proceso de voluntariado y donación de dinero a iniciativas que usan evidencia para tomar decisiones sobre qué hacer y cómo hacerlo.*

Las síntesis de evidencia abordan los factores y estrategias que influyen en el uso de la evidencia por los ciudadanos, sin embargo, muchas son de baja calidad y altamente específicas en su enfoque. Algunas excepciones existen, como una revisión de alcance (scoping review) de calidad moderada sobre estrategias de comunicación científica.(28) Abordamos la evidencia disponible sobre respuestas a la información falsa en la **sección 4.11**.

La desconfianza en las élites ha emergido como una preocupación significativa recientemente. Sin embargo, muchos intermediarios de evidencia consideran generalmente adecuado que los ciudadanos sean menos deferentes con los expertos y que estén preparados para hacerles preguntas difíciles. Lograr algún grado de confianza en los tomadores de decisiones como en los formuladores de políticas gubernamentales no es sólo para tomar las decisiones ‘adecuadas’; también es por tomar decisiones que la mayoría de los ciudadanos perciben como adecuadas. Uno de los beneficios de algunos tipos de evidencia, como las evaluaciones que usan un diseño de ensayo controlado aleatorizado, es que pueden ser explicados de manera que sea más probable que los ciudadanos acepten los hallazgos.



Líder organizacional, Modupe Adefeso-Olateju

Líder de organización no gubernamental, pionera en el uso de evaluaciones dirigidas por ciudadanos y en convenios público-privados para mejorar los desenlaces educativos para los niños

Es crucial que capitalicemos esta oportunidad única en nuestra generación para mejorar el sistema de apoyo con evidencia para tomadores de decisiones en educación, incluyendo formuladores de políticas gubernamentales, funcionarios de la junta directiva escolar, rectores de colegios, profesores y padres. Acojo con sinceridad la idea en la **sección 6.2** sobre la necesidad de que este sistema de apoyo con evidencia se base en una comprensión del contexto local (incluyendo las limitaciones de tiempo), en función de la demanda, y enfocado en la contextualización de la evidencia para una decisión determinada de forma que sea sensible a la equidad. A través de la Comisión de Evidencia, he aprendido mucho sobre la manera en la que podemos complementar nuestra evidencia local educativa de Nigeria, incluyendo las evaluaciones dirigidas por ciudadanos que implementamos, con otras formas de evidencia específicas para Nigeria, y también con la mejor evidencia a nivel regional y a nivel global. Veo los recursos de evidencia de la Education Endowment Foundation del Reino Unido y el What Works Clearinghouse del Departamento de Educación de EEUU, y puedo inmediatamente apreciar el valor de la incursión de servicios similares en Nigeria y en otros países de ingresos bajos y medios. Repositorios como la Base de Datos de Investigación en Educación Africana ESSA deben ser fortalecidos y apoyados para ser aún más útiles de lo que son. Debemos trabajar en esto.



3.7 Formas en las que la evidencia puede ser usada en la toma de decisiones

La evidencia puede ser usada al menos en cuatro maneras diferentes,(29) cada una de las cuales puede ser ilustrada con un ejemplo, tomado de la pandemia del COVID-19 y de otro sector que son presentados a continuación. La Comisión de Evidencia se enfoca principalmente en el apoyo de las dos primeras maneras en las que la evidencia puede ser usada, mientras se reconoce que los procesos deliberativos transparentes y otros enfoques pueden ser usados para abordar (al menos parcialmente) las otras dos maneras.

Formas en que la evidencia puede ser usada	Explicación	Ejemplos tomados de la pandemia del COVID-19 y de otro sector
Conceptual o 'iluminación'	La evidencia cambia la manera en la que concebimos un problema, las opciones para abordarlo y/o las consideraciones de implementación	<ul style="list-style-type: none"> Diez tipos diferentes de evidencia 'indirecta'* (bit.ly/3w09DH5) fueron ordenadas para apoyar colectivamente la hipótesis de la transmisión por aerosoles de SARS-CoV-2, en lugar de la transmisión por pequeñas gotas, y por esto las opciones adicionales (como mascarillas y sistemas de ventilación) debían ser adoptadas para reducir la propagación de COVID-19 La investigación de comportamiento en la última década ha mostrado que los valores establecidos por defecto pueden tener mayores efectos que los incentivos financieros en la política de pensiones y en otros tipos de políticas
Instrumental	La evidencia informa directamente una decisión específica relacionada a un problema, opción o consideración de implementación	<ul style="list-style-type: none"> Los hallazgos del ensayo controlado aleatorizado RECOVERY, junto a seis otros ensayos más pequeños analizados en una síntesis de evidencia, llevaron a la prescripción generalizada de dexametasona en pacientes con COVID-19 que necesitaran oxígeno o ventilación (bit.ly/30lZsgA), y a una estimación de un millón de muertes prevenidas en todo el mundo en nueve meses (bit.ly/3F9JJAy) Los hallazgos de una síntesis de evidencia de Educational Endowment Foundation llevó al gobierno del Reino Unido a redireccionar la financiación y la actividad de tutorías para ayudar a estudiantes a 'ponerse al día' tras las interrupciones escolares relacionadas con COVID-19
Simbólico	La evidencia es citada selectivamente (o cherry picked) o nuevas investigaciones son delegadas selectivamente para justificar una decisión tomada por razones ajenas a la evidencia**	<ul style="list-style-type: none"> La compra y almacenamiento de 29 millones de tabletas de hidroxiquina por parte del gobierno de EEUU fue justificada usando un único estudio no aleatorizado con solo 26 pacientes hospitalizados (seis de los cuales se perdieron en el seguimiento) y la 'intuición' de un presidente estadounidense (bit.ly/3DbFtzZ) Muchos gobiernos y organizaciones apoyaron el programa de prevención de crimen Scared Straight basados en evaluaciones de baja calidad (aún así las síntesis de evidencia descritas en la sección 4.8 encontraron evidencia de perjuicio y ninguna evidencia de beneficio)
Táctica	La falta de evidencia es usada para justificar la acción o la omisión	<ul style="list-style-type: none"> La falta de evidencia sobre la transmisión por aerosoles de SARS-CoV-2 (distinto a la transmisión por pequeñas gotas más pesadas) fue usada por organizadores de eventos para argumentar que podían continuar realizando eventos masivos en espacios cerrados sin limitar el número de asistentes o solicitando el uso de mascarillas (en lugar de regirse por el principio de precaución***) La falta de evidencia sobre programas de primera infancia fue usada por formuladores de políticas gubernamentales para justificar decisiones de no invertir en este grupo etario (y el Perry Preschool Project descrito en la sección 1.6 ayudó a reforzar los argumentos para tomar acciones)

* La evidencia directa viene de la investigación que compara directamente las intervenciones en las que los tomadores de decisiones están interesados, puede ser aplicada en la población a la que los tomadores de decisiones están considerando dirigir, y mide los desenlaces que ellos consideran importantes. La evidencia puede ser indirecta porque incluye intervenciones, poblaciones o desenlaces similares pero diferentes, o porque las intervenciones que podrían elegirse no han sido probadas en comparaciones cabeza a cabeza (head-to-head) (para más detalles, ver bit.ly/3CnKGnf). Como mencionamos en la sección 4.7, la evidencia directa es considerada de mayor calidad que la evidencia indirecta.

** Algunas personas usan el término 'evidencia basada en política' para contrastar los usos simbólicos de la evidencia con la formulación de política basada (o informada) en la evidencia.

*** La Declaración de Wingspread sobre el Principio de Precaución (1998) declara que: "Cuando una actividad implica una amenaza para la salud humana o el medio ambiente, deberían tomarse medidas de precaución incluso si las relaciones de causa-efecto no han sido establecidas científicamente. En este contexto, quienes proponen una actividad (p. ej. El coordinador del evento), y no el público, debería cargar con la responsabilidad de aportar pruebas." Es la magnitud de la amenaza lo que justifica – en ausencia de suficiente evidencia – el uso de medidas de precaución que probablemente traerán más beneficios, menos perjuicios y/o menos costos.

Puede haber muchas razones por las que la evidencia no es usada para abordar las numerosas preguntas que pueden surgir cuando se toma una decisión, incluyendo:

- 1 No existe aún evidencia sobre ese tema (aunque esto solo se puede saber tras hacer búsquedas en los sitios adecuados)
- 2 Los tomadores de decisiones no están al tanto de la evidencia disponible
- 3 Los tomadores de decisiones no consideran que la evidencia disponible sea de calidad alta o que aplique para su contexto
- 4 Los tomadores de decisiones han tomado la decisión por otras razones (p. ej. Los formuladores de políticas gubernamentales pueden haber enfrentado limitaciones institucionales, presión de grupos de interés, valores contrapuestos dentro del partido de gobierno o sus constituyentes).

Mencionaremos la asociación de distintas formas de evidencia a preguntas relacionadas con decisiones en la **sección 4.6**.



Profesional de campo, Julian Elliott

Médico investigador que aprovecha la tecnología para preparar y mantener de manera eficiente las síntesis de evidencia y las guías “vivas” para informar la toma de decisiones

Dejo mi trabajo con la Comisión de Evidencia aún más convencido de que necesitamos encontrar maneras de sistematizar los múltiples aspectos de la respuesta con evidencia al COVID-19 que funcionaron, y abordar los múltiples asuntos que no funcionaron adecuadamente. Esto incluye el trabajo increíble que muchos han emprendido para establecer proyectos de evidencia viva, que ahora están siendo adoptados más allá del COVID-19. También ha habido progreso significativo en investigación clínica con la difundida y exitosa implementación de ‘plataformas de ensayos’, y en la publicación con la adopción de los preprints. También observo con desconcierto la cobertura desigual de preguntas claves, particularmente el desmesurado bajo nivel de financiación para estudios de alta calidad de intervenciones no farmacológicas (p. ej. Intervenciones que apunten al comportamiento, ambientales, sociales y sistémicas), la baja calidad y desactualización de síntesis de evidencia, y la desgarradora magnitud del despilfarro de recursos en la duplicación de esfuerzos.



3.8 Informes de comisiones globales según el tipo de tomador de decisiones

Los informes de comisiones globales pueden estar dirigidos directamente o vincular de manera más general a cualquiera de los cuatro tipos de tomadores de decisiones en los que se enfoca el informe de la Comisión de Evidencia. Los formuladores de políticas gubernamentales fueron la audiencia a la que se dirigieron más informes dentro de los 70 informes analizados publicados desde el 2016. Los miembros de comisiones también fueron descritos más frecuentemente como formuladores de políticas gubernamentales, mientras que este tipo de tomador de decisiones también fue el centro en las vinculaciones más generales de los informes de comisiones que analizamos. Los ciudadanos fueron la audiencia con menos informes dirigidos, menos miembros en las comisiones y con menos enfoque en actividades de vinculación más generales. Muchos informes de comisiones (52) no señalaron un tipo específico de tomador de decisiones como base para describir a sus comisionados.



3.9 Referencias

1. Kahneman D. Thinking, fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux; 2011.
2. Nsangi A, Semakula D, Oxman AD, et al. Effects of the Informed Health Choices primary school intervention on the ability of children in Uganda to assess the reliability of claims about treatment effects: A cluster-randomised controlled trial. *The Lancet* 2017; 390(10092): 374-388.
3. Semakula D, Nsangi A, Oxman AD, et al. Effects of the Informed Health Choices podcast on the ability of parents of primary school children in Uganda to assess claims about treatment effects: A randomised controlled trial. *The Lancet* 2017; 390(10092): 389-398.
4. Langer L, Tripney J, Gough D. The science of using science: Researching the use of research evidence in decision-making. London: EPPI-Centre, UCL Institute of Education; 2016.
5. Oliver K, Innvar S, Lorenc T, Woodman J, Thomas J. A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policymakers. *BMC Health Services Research* 2014; 14: 2.
6. Murthy L, Shepperd S, Clarke MJ, et al. Interventions to improve the use of systematic reviews in decision-making by health system managers, policy makers and clinicians. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2012; (9): 1-67.
7. Perrier L, Mrklas K, Lavis JN, Straus SE. Interventions encouraging the use of systematic reviews by health policymakers and managers: A systematic review. *Implementation Science* 2011; 6: 43.
8. Wallace J, Byrne C, Clarke M. Improving the uptake of systematic reviews: A systematic review of intervention effectiveness and relevance. *BMJ Open* 2014; 4(10): e005834.
9. Sarkies MN, Bowles K-A, Skinner EH, Haas R, Lane H, Haines TP. The effectiveness of research implementation strategies for promoting evidence-informed policy and management decisions in healthcare: A systematic review. *Implementation Science* 2017; 12(1): 132.
10. Williamson A, Barker D, Green S, et al. Increasing the capacity of policy agencies to use research findings: A stepped-wedge trial. *Health Research Policy and Systems* 2019; 17(14).
11. Partridge ACR, Mansilla C, Randhawa H, Lavis JN, El-Jardali F, Sewankambo NK. Lessons learned from descriptions and evaluations of knowledge translation platforms supporting evidence-informed policy-making in low- and middle-income countries: A systematic review. *Health Research Policy and Systems* 2020; 18(1): 127.
12. Ricciardi GW, Toumi M, Weil-Olivier C, et al. Comparison of NITAG policies and working processes in selected developed countries. *Vaccine* 2015; 33(1): 3-11.
13. Bell S, Blanchard L, Walls H, Mounier-Jack S, Howard N. Value and effectiveness of national immunization technical advisory groups in low- and middle-income countries: A qualitative study of global and national perspectives. *Health Policy and Planning* 2019; 34(4): 271-281.
14. Tyner E, Lorenc T, Petticrew M, et al. Cultures of evidence among decision makers in non-health sectors: Systematic review of qualitative evidence. *The Lancet* 2013; 382(S3).
15. Government of Kenya. Guidelines for evidence use in policy-making. Nairobi: Government of Kenya, Ministry of Health; 2016.
16. HM Treasury. The green book: Central government guidance on appraisal and evaluation. London: UK Government, HM Treasury; 2018.
17. Sucha V, Sienkiewicz M. Science for policy handbook. Brussels: European Commission Joint Research Centre; 2020.
18. Sense About Science. Transparency of evidence: An assessment of government policy proposals May 2015 to May 2016. London: Sense About Science; 2016.
19. Haskins R, Margolis G. Show me the evidence: Obama's fight for rigor and results in social policy. Washington: Brookings Institution Press; 2014.
20. Tate K, Hewko S, McLane P, et al. Learning to lead: A review and synthesis of literature examining health care managers' use of knowledge. *Journal of Health Services Research & Policy* 2019; 24(1): 57-70.
21. Shafaghat T, Imani-Nasab MH, Bahrami MA, et al. A mapping of facilitators and barriers to evidence-based management in health systems: A scoping review study. *Systematic Reviews* 2021; 10(1): 42.

22. Roshanghalb A, Lettieri E, Aloini D, Cannavacciuolo L, Gitto S, Visintin F. What evidence on evidence-based management in healthcare? *Management Decision* 2018; 56(10): 2069-2084.
23. Moss I. Improving institutional decision-making: Which institutions? – A framework. 2021. <https://forum.effectivealtruism.org/posts/httpSEgE3by7AAhQ7w/improving-institutional-decision-making-which-institutions-a> (accessed 9 September 2021).
24. Leigh A. *Randomistas: How radical researchers changed our world*. Carlton: La Trobe University Press in conjunction with Black Inc.; 2018.
25. Pantoja T, Opiyo N, Lewin S, et al. Implementation strategies for health systems in low-income countries: An overview of systematic reviews. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2017; 9(9).
26. Dagenais C, Lysenko L, Abrami PC, Bernard RM, Ramde J, Janosz M. Use of research-based information by school practitioners and determinants of use: A review of empirical research. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice* 2012; 8(3): 285-309.
27. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Behavioural insights and organisations: Fostering safety culture*. Paris: OECD; 2020.
28. Fontaine G, Maheu-Cadotte MA, Lavallée A, et al. Communicating science in the digital and social media ecosystem: Scoping review and typology of strategies used by health scientists. *JMIR Public Health and Surveillance* 2019; 5(3): e14447.
29. Weiss CH. The many meanings of research utilization. *Public Administration Review* 1979; 39(5): 426-431.