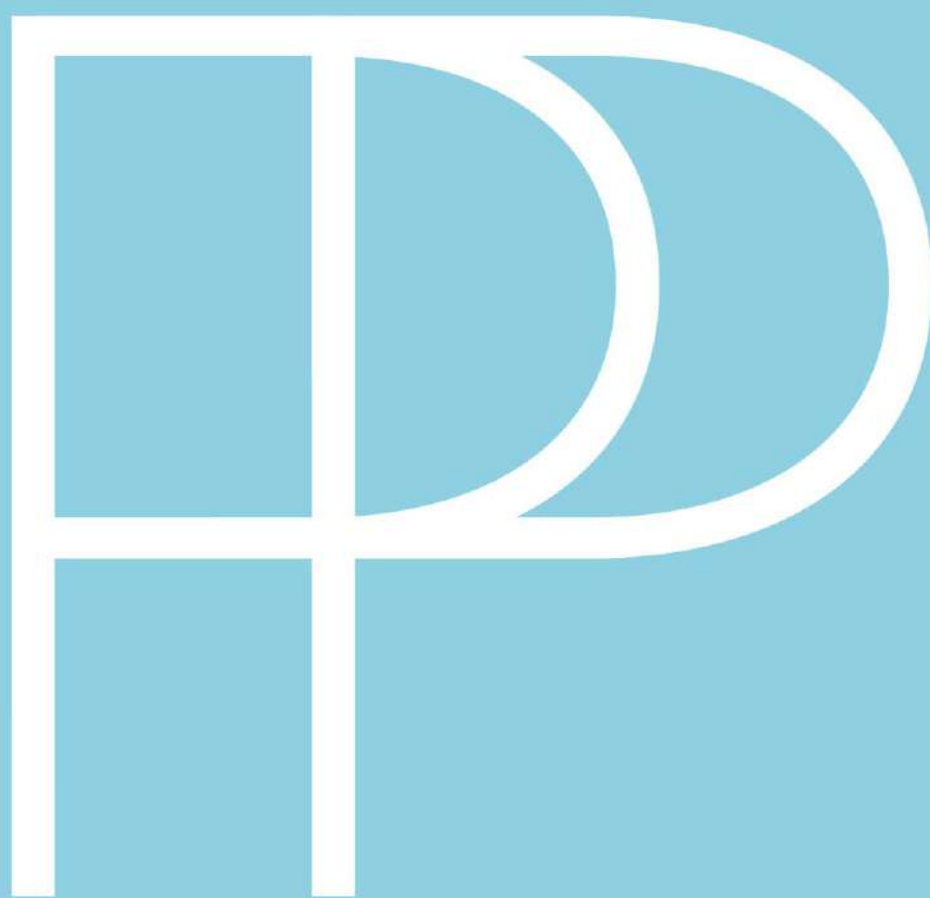


Proceso de revisión de calidad de la producción de CIPPEC



Proceso de Revisión de Calidad de la Producción de CIPPEC

En CIPPEC existen procesos institucionalizados de aprobación y seguimiento de proyectos que priorizan el trabajo de la institución, mediante la aprobación y asignación de fondos y recursos. Estos procesos no abarcan la revisión de contenido de los productos comprometidos por los proyectos. Como resultado, los productos de la investigación y el trabajo de distintos proyectos pueden resultar heterogéneos, dependiendo del carácter del proyecto que lo enmarca, el tiempo disponible y las características del financiador, entre otros factores.

En este documento se describe el proceso de revisión de calidad a implementarse como piloto en el segundo semestre de 2017 para las publicaciones de CIPPEC. Se comenzará abarcando estos productos porque son los que aportan contenido al resto del trabajo de la institución, y se hará foco en los Documentos de Políticas Públicas. En una segunda etapa el proceso abarcará otros productos, como eventos y cursos y talleres y herramientas digitales.

A continuación, se describen los componentes de calidad identificados por la organización y la definición de cada uno de ellos. A partir de esta definición se explica el proceso propuesto, los actores involucrados y las herramientas a incorporarse.

Por último, se presentan tres anexos. El primero da cuenta de la Ficha de Diseño, Metodología y Plan de Investigación. El segundo presenta la Ficha de Revisión de Pares. Finalmente, el tercero sintetiza la literatura en control de calidad de la investigación y herramientas incorporadas por otras organizaciones similares a CIPPEC.

Calidad de la investigación en CIPPEC

Este proceso hará foco en la **calidad de la producción considerando tres ejes fundamentales para el quehacer de CIPPEC en término de sus publicaciones:**

- **Calidad técnica:** entendida como los aspectos metodológicos de la producción: objetividad, metodología, consistencia con el estado de la ciencia, análisis correcto y conclusiones derivadas de evidencia.
- **Relevancia:** en cuanto a que refleje e intente generar demanda en el sistema político y tenga en cuenta el *timing* del tema a tratar.
- **Accesibilidad:** formato, edición y lenguaje correspondientes para la audiencia objetivo.

A efectos de darle seguimiento periódico a la producción y revisión de las publicaciones de CIPPEC, en particular a aquel/aquellos formato/s que se decidan priorizar, la Dirección de Comunicación conformará y actualizará un Reservorio de las publicaciones que se prevén producir. La fuente principal para el mismo será la instancia de CAP. Adicionalmente, en aquellos casos tanto que se prevea una publicación no acordada originalmente en un proyecto aprobado, o que se decida no avanzar en una publicación ya comprometida, es responsabilidad de cada Programa informar oportunamente de estos cambios a la Dirección de Comunicación.

Protocolo de revisión de calidad

Todos los Documentos de Política Pública (y excepcionalmente Documentos de Trabajo y Libros) pasarán por una revisión. El CAP o, excepcionalmente, la Dirección Ejecutiva, designará qué productos pasarán por el proceso de “revisión de calidad completo” y cuáles solo pasarán por la “revisión de pares interna”.

Se entiende por proceso de “revisión de calidad completo” aquél al cual se le aplica la ficha de diseño inicial y la revisión de pares externos (con la correspondiente ficha). Se entiende por proceso de “revisión de pares interna” aquél donde un par interno, utilizando la ficha prevista, revisa el documento ya producido, en su fase borrador. A efectos transitorios en tanto se pone en marcha el proceso de revisión de calidad, o por razones excepcionales una vez consolidado el mismo, se prevé la posibilidad de casos donde la revisión de pares externos se haga sobre documentos a los cuales no se les haya aplicado la ficha de diseño inicial.

Se creará un Comité de Revisión de Calidad que se activará a partir de los documentos priorizados en las instancias previamente señaladas.

El Comité estará integrado por:

- **Miembros fijos:**
 - Dirección de Planeamiento Estratégico,
 - Dirección del Programa de Monitoreo y Evaluación,
 - Dirección de Comunicación
 -

- **Miembros variables:**

- Dirección del programa productor de la publicación
- Dirección de programa complementario (de haberlo)
- Dirección Ejecutiva, cuando amerite

Funcionamiento

El Comité intervendrá durante la etapa de diseño de la investigación y al final de la etapa de producción del documento. Se concentrará en los aspectos de calidad técnica y accesibilidad, una vez que el CAP, o en casos excepcionales la Dirección Ejecutiva, hayan determinado la relevancia del proyecto en conjunto.

1. Revisión de diseño de investigación

Una vez que un proyecto es designado para ingresar al proceso de calidad, el equipo del Programa deberá completar la **Guía de Diseño, Metodología y Plan de Investigación**. Esta instancia pretende hacer explícitos el objetivo del producto en particular, su audiencia prioritaria y los aspectos técnicos de la investigación.

Una vez recibida la Guía completa, y sólo en caso de considerarlo necesario, el Comité de Calidad le hará comentarios y/o sugerencias al equipo del Programa para fortalecer el diseño de investigación y el plan de trabajo asociado a la producción del documento.

Una vez completa la devolución de la ficha, se acordará entre el Comité y el equipo del Programa el tipo de revisión de pares a la que el producto será sujeto. Se espera en esta instancia comprometer a cada programa a alcanzar los estándares planteados inicialmente.

2. Revisión de pares

La revisión de pares es la herramienta por excelencia para el control de calidad de la investigación. El objetivo principal de estos procesos es que la investigación sea sometida a la revisión de un experto objetivo y externo al proceso que juzgue la validez y completitud de la investigación.

En el caso del trabajo de Think Tanks, el objetivo del trabajo es más amplio que la ampliación del conocimiento científico y la audiencia objetivo suele ser más diversa que las de los peer-reviewed journals. Por este motivo, la revisión de pares de CIPPEC podrá ser de tres tipos:

- Revisión interna: Será llevada adelante por parte de un coordinador, director o investigador de CIPPEC, y no se hará un pago específico por esta tarea. Esta revisión se concentrará en la calidad técnica y en la accesibilidad del documento. Se prevé un plazo máximo de dos semanas para que el revisor interno haga su devolución.
- Revisión externa (la misma será paga, salvo excepciones)
 - Académica: Esta revisión se concentrará en la calidad técnica y en la accesibilidad del documento.
 - Ex-funcionario: Esta revisión podrá evaluar los tres componentes de calidad: la calidad técnica, la accesibilidad y la relevancia del documento.

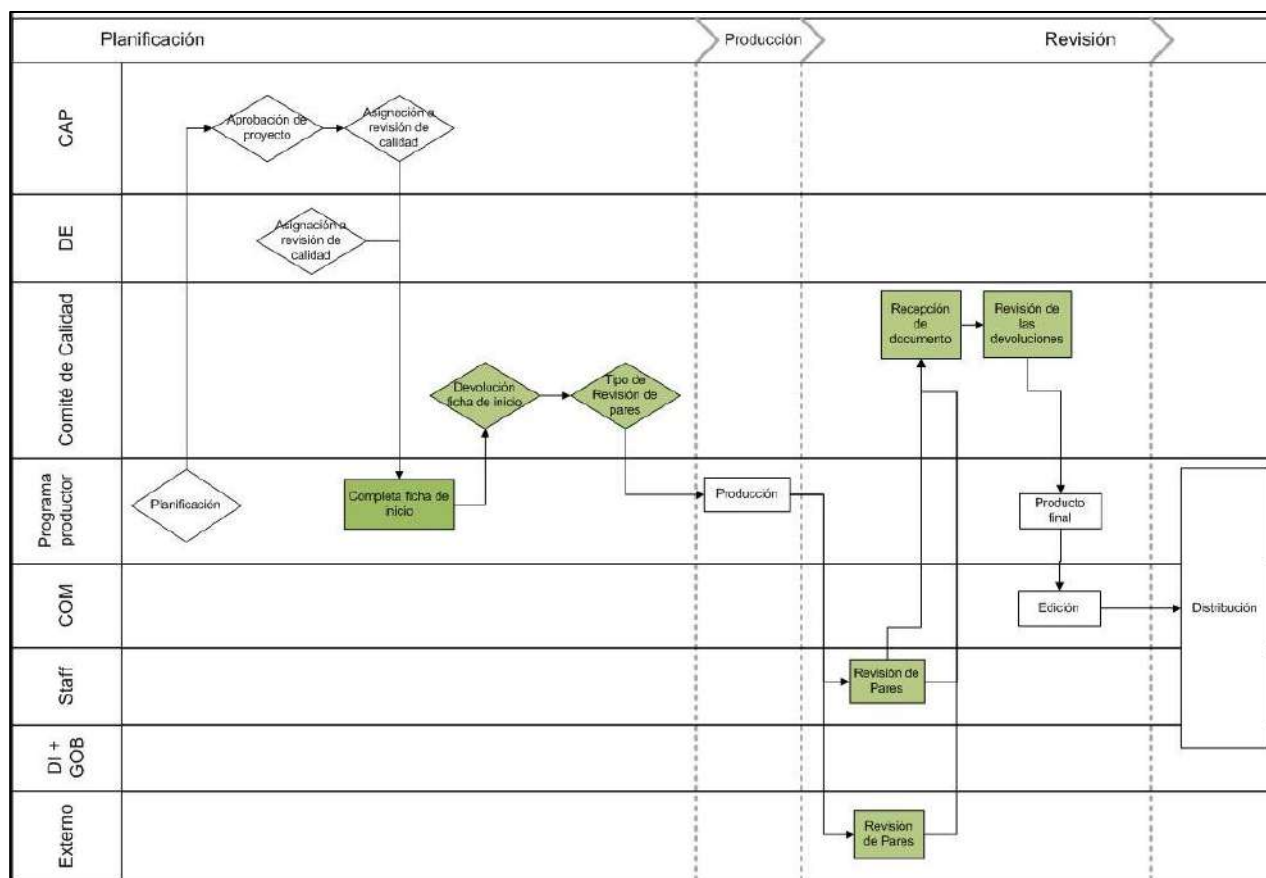
Se prevé un plazo máximo de un mes para que el revisor externo haga su devolución.

El Comité será el responsable de asegurar la revisión en tiempo y forma y del contacto con el revisor (interno o externo) designado. A efectos de facilitar y homogeneizar el proceso en sus aspectos formales, dicho Comité proveerá en cada caso la **Ficha de Revisión de Pares**.

3. Desarrollo de documento final

Una vez recibida la devolución del revisor, el Comité, en conjunto con el equipo de trabajo del Programa, revisarán los comentarios y se decidirá en función de importancia y *timing* cuáles serán las modificaciones a incorporar.

A continuación, el flujograma del proceso entero:



* Cuadros en verde son en los cuales interviene el Comité en el proceso de calidad.

Solo una vez finalizado este proceso, el documento será enviado a COM para su edición – basada en criterios de impacto comunicacional y claridad en su redacción - y y diseño.

Se asume, como método de trabajo, que a medida que este proceso se vaya implementando, habrán de desarrollarse mejoras a los distintos procesos e instrumentos aquí previstos.

Anexo 1

Ficha de Diseño, Metodología y Plan de Investigación

Este documento deberá ser completado por el equipo de trabajo del Programa una vez que, por su relevancia, se defina en CAP que la publicación a producirse será parte del proceso de revisión de calidad.

Atendiendo a la relevancia de la publicación, el objetivo de esta primera etapa del proceso consiste en realizar una revisión de calidad del diseño de la investigación del producto, a efectos de asegurar la fortaleza de sus componentes de calidad técnica y accesibilidad.

Una vez completada la presente Ficha, la misma deberá ser entregada a la coordinación del Comité de Calidad para la revisión por parte de sus miembros.

	Componente	Completar
1	Objetivo de la publicación	
Calidad Técnica		
2	Hipótesis - Describa el problema y/o pregunta de investigación de política pública que se abordará	
3	¿Cómo contribuye a la ampliación del conocimiento en el campo?	
4	¿Qué aspectos relevantes al tema serán incluidos en los contenidos?	
5	Metodología Explicar metodología elegida y justificar la elección	
6	¿Cómo se desarrollará la recolección de información/datos? - ¿Qué fuentes se utilizarán? - ¿Qué procedimientos se llevarán al cabo para procesar y registrar información/datos?	

	- ¿Esta tarea estará a cargo de miembros permanentes del equipo?	
Accesibilidad		
7	Público prioritario - ¿Cuál es el perfil del destinatario principal de esta publicación? - ¿Qué consideraciones deberán tenerse en cuenta respecto a contenido, formato y diseño atendiendo a la audiencia prioritaria?	

Anexo 2

Ficha de Revisión de Pares

Fichas de revisión de pares interna, externa académica y externa política

A continuación una guía para la revisión de publicaciones de CIPPEC. Para ello, se solicita que se haga foco en las consideraciones listadas a continuación.

Se proponen los siguientes pasos a seguir para la revisión:

1. **Lectura de la Ficha de diseño, metodología y plan de Investigación del trabajo.** Todos los documentos que se sometan a una revisión de pares habrán completado al inicio del proceso de producción una planilla con los objetivos y el plan de investigación específico a cada caso.
2. **Lectura y comentarios del manuscrito del documento.** En caso de considerarlo necesario, realizar los comentarios que se consideren con control de cambios sobre el documento y numerar cada uno para mejores referencias.
3. **Completar el resumen de devolución de la guía** y, en caso de considerarlo necesario, hacer los comentarios específicos sobre los componentes incluidos en las secciones A, B y C.

Resumen de devolución	
Incluir aquí:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto agrega el trabajo al conocimiento existente sobre el tema dentro del público indicado? 2. Inconsistencias importantes en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> - Información incluida - Análisis de la información – Metodología y ejecución del análisis apropiados - Alcance de los argumentos para justificar conclusión y recomendaciones 3. Exhaustividad - Los aspectos más relevantes están tenidos en cuenta 	
A. Relevancia	
Importancia en cuanto a la agenda pública o gubernamental con respecto a este tema o la necesidad de generarla.	
1	Objetivo ¿El trabajo producido es consistente con el objetivo propuesto en el plan de investigación?
2	¿Cuán relevante es esta información para los tomadores de decisión actualmente? - ¿Cuán original es la información presentada? - ¿Cuánto cree que colabora con el conocimiento vigente de la audiencia objetivo?
B. Calidad técnica	
Por calidad técnica se entiende que la investigación/producción debe ser científica, construida sobre	

el conocimiento vigente más actualizado, exhaustiva, sólida metodológicamente, con un análisis de datos apropiado y que genera conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la evidencia presentada con análisis de factibilidad.		
Hipótesis o pregunta de investigación		
3	¿Hay una hipótesis o pregunta de investigación clara y bien formulada?	
4	¿Es exhaustiva la lista de aspectos a abordados en este tema en particular? Si no es así ¿Qué fue omitido que debería estar incluido?	
Análisis y Métodos		
5	Fortaleza del diseño de la investigación en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> - Incluye la información correcta para tratar el tema - Utiliza técnicas e instrumentos adecuados - Se utilizaron adecuadamente las metodologías elegidas 	
6	Fortaleza del diseño de la muestra o selección de casos en cuanto a <ul style="list-style-type: none"> - Composición de la muestra – ¿Es representativa? ¿Es suficiente para realizar los test estadísticos necesarios? - En caso de estudio de casos – ¿Cómo se justifica la selección de casos? ¿Es completa y correcta esta selección? 	
Conclusiones		
7	Fortaleza de las conclusiones en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuán claros son los vínculos entre la información, el análisis y las conclusiones? - ¿Las conclusiones están basadas en evidencia presentada en el reporte o los autores expresan opiniones personales o políticas? 	
Recomendaciones		
8	Justificación, viabilidad y exhaustividad de las recomendaciones en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuán clara es la justificación de la política propuesta? - ¿Se consideran varias opciones para resolver el problema y los méritos de cada una o se enfocan en una sola perspectiva? - ¿Tiene en cuenta el contexto político en la materia? - ¿Están los costos estimados de manera realista? - ¿Está considerada la viabilidad administrativa y legal? 	
C. Accesibilidad		
Se entiende como accesibilidad los componentes del trabajo que estén relacionados con todos los aspectos del contenido y el formato que faciliten la lectura, comprensión y uso a la audiencia objetivo del documento.		
9	Objetivo <ul style="list-style-type: none"> - ¿Ayudan la organización y el formato del documento a cumplir el objetivo propuesto? Considerar: - Organización y claridad de la escritura - La estructura y señalización son guías útiles para la lectura - El mensaje clave está destacado y resumido 	
10	Público prioritario <ul style="list-style-type: none"> - ¿Es apropiado el contenido, lenguaje, formato y diseño del 	

	trabajo para la audiencia objetivo? - ¿Son apropiados el detalle, la profundidad y la complejidad con las que se comunica la información?	
--	--	--

ANEXO 3

Informe de calidad en productos de investigación

Revisión de la literatura y recomendaciones para CIPPEC

Preparado por María Laffaire (noviembre 2016)

Introducción

Este documento reúne las metodologías presentadas en la literatura para el control de la calidad en la investigación, y sus respectivos productos. En la sección I se define el concepto de calidad y sus componentes y se hace foco en aquellos que son más relevantes para la calidad del trabajo de los think tanks. En la sección II se profundiza en los aspectos de calidad que CIPPEC ha identificado como claves para su misión: relevancia, calidad técnica y accesibilidad. Para cada uno de estos aspectos se presentan procedimientos y estrategias que contribuyen a la calidad en la investigación. En la sección III se exploran los aspectos de calidad en otros productos asociados a la investigación - websites, eventos, cursos y talleres e informes de asistencia técnica - y se presentan estrategias de verificación de calidad. En la sección IV se presentan tres guías para el control de calidad utilizadas por diferentes organizaciones y, finalmente, en la sección V se recopilan una serie de mejores prácticas potencialmente útiles para el contexto específico de CIPPEC.

I. Calidad en la investigación y estrategias para su control en publicaciones

La calidad en la investigación en ciencias sociales es un concepto difícil de definir. Dada la amplitud de contenido del campo es difícil encontrar puntos en común que denoten calidad. Además, la calidad de una investigación también es relativa al objetivo que se haya propuesto, y estos también suelen diferir.

La importancia que se le adjudique a cada componente de la calidad del producto de la investigación variará según el fin que el proyecto se haya propuesto. En general, se identifican siete componentes de calidad en investigación¹:

1. Precisión
2. Comparabilidad
3. Coherencia
4. Completitud
5. Relevancia
6. Oportunidad
7. Accesibilidad

¹ Según la European Statistical System en http://www.statistics.gov.uk/about/national_statistics/cop/downloads/qualitymanagement.pdf

Los primeros cuatro componentes (precisión, comparabilidad, coherencia y completitud) están relacionados con la validez científica de una investigación. Son aquellos que aseguran la transparencia, objetividad, lógica y evidencia. En cambio, los restantes tres (relevancia, oportunidad y accesibilidad) son los aspectos no científicos, aquellos que afectan el formato, uso e impacto de la investigación.

Todos estos componentes estarán determinados por los procesos y la metodología con que la investigación se llevó adelante².

Como resalta IDRC (*International Development Research Centre*) en la presentación de su propio protocolo de control de calidad³, los métodos de verificación del aspecto científico no indican cuál es el potencial beneficio para la sociedad de una investigación. También es importante considerar el uso y el impacto del conocimiento generado, especialmente para los think tanks.

Diferencias entre investigación académica e investigación en think tanks

Los think tanks tienen una particularidad que los diferencia de la actividad académica de universidades o centros de investigación. Su misión es más amplia que la generación de conocimiento sobre un tema en particular. Ésta consiste también en la difusión de conocimiento para la toma de decisiones en política pública. Por eso los productos de la investigación tienen una audiencia particular, distinta de la comunidad científica y un objetivo específico. Esto obliga a fortalecer los componentes de relevancia y accesibilidad vinculados a la calidad. El éxito de un proyecto no se medirá solo por su calidad técnica sino también por el alcance de la población objetivo en forma y a tiempo. La institución debe asignar recursos y asegurar estándares de calidad adecuados a los tiempos políticos de toma de decisiones. Por estos motivos los productos de la investigación de un think tank deben tomar formas variadas que logren atraer a los distintos perfiles de los actores relevantes para una política pública.

Estrategias para el control de calidad

CIPPEC definió calidad como la presencia de calidad técnica, relevancia y accesibilidad en los productos de su trabajo, de acuerdo a su misión institucional. Esta sección desarrolla estrategias presentadas por la literatura especializada para el control de la calidad en estos tres aspectos.

1. Relevancia

El concepto de relevancia es importante para la calidad de la investigación porque es indicativo de la lectura de la realidad que tenga la organización. Es un reflejo de su entendimiento de la demanda que hay en los ámbitos de toma de decisión sobre un tema

² Tarling (2006).

³ IDRC (2014).

particular en un determinado momento. Alternativamente, un proyecto puede plantearse levantar el perfil de un tema en particular.

Por eso, el problema fundamental con el control de este componente de la calidad es el tiempo. Las organizaciones aspiran a generar publicaciones con calidad técnica a tiempo para influenciar la agenda política del momento. La agenda pública es un ámbito fuera del control para una única institución y es difícil estar preparados para las demandas que se puedan generar sin demasiada anticipación.

Por todo lo mencionado es difícil encontrar una metodología que asegure este componente. Sin embargo, puede asumirse que los investigadores especialistas en un tema están en contacto permanente con la comunidad que desarrolla, investiga o practica en ese ámbito, manteniéndolos informados de las tendencias y necesidades.

Es posible, sin embargo, analizar la relevancia de una propuesta de investigación. En la planificación del trabajo de una organización se deben tomar decisiones claves en cuanto a dónde colocar los recursos finitos con los que cuentan. De entre todas las propuestas de trabajo posibles deberán focalizarse recursos en aquellas que tengan mejor calidad técnica y mayor oportunidad de influenciar las decisiones de política pública. Esto puede hacerse a través de reuniones internas de presentación de proyectos y los insumos podrán ser la identificación de oportunidades a través de la presencia del tema en los medios, en los discursos políticos y en consultas privadas con los mismos protagonistas.

Medir la relevancia de un documento depende de la herramienta que se haya elegido para comunicarlo. Algunas medidas que son utilizadas por think tanks en el mundo son:

- La cantidad de menciones en la prensa sobre la información en el documento.
- La cantidad de búsquedas en internet
- La cantidad de personas que acceden al documento online o lo descargan

Es posible que para satisfacer el componente de relevancia -y publicar información en el momento oportuno- deban relegarse aspectos de la calidad técnica y la accesibilidad. Estas decisiones son difíciles de estandarizar y dependerán del criterio de los mandos de las organizaciones. Idealmente en estas reuniones internas se discutirán los éxitos y limitaciones de las decisiones tomadas y alimentarán la memoria y entendimiento institucionales.

2. Calidad técnica

La definición de calidad técnica varía según la disciplina, pero a grandes rasgos implica que la investigación:

- Sea objetiva,
- Construya sobre el conocimiento vigente más actualizado,
- Sea completa, analice todos los aspectos de un tema en particular,
- Utilice la metodología adecuada,
- Analice correctamente los datos,
- Genere conclusiones que se desprendan de la evidencia que se presenta.

A continuación se presentan mecanismos diseñados para verificar que la investigación se adecue a los aspectos mencionados: la revisión de pares, la gestión y el monitoreo de la investigación y utilización de *scorecards*.

a) Revisión de pares

La revisión de pares es la metodología más extendida de control de calidad en la investigación. Las publicaciones especializadas de todas las disciplinas deciden sus contenidos a partir de un sistema de revisión de los trabajos científicos por un conjunto de expertos en el área. Este sistema también lo utilizan algunas instituciones financiadoras para seleccionar proyectos. Las revisiones pueden rechazar, aceptar o mejorar propuestas de investigación.

Los procesos de revisión de pares resultan en tres beneficios principales⁴:

- Controlan la calidad. Todos los trabajos son perfectibles en alguno de los componentes de la calidad técnica. Una perspectiva externa informada, en cuanto al expertise académico o a la práctica del tema podrá agregar valor al trabajo. Esta revisión ayuda a detectar posibles problemas con la información a publicar y a agregar una perspectiva que puede estar faltando para resultar en un producto enriquecido.
- Mantienen la reputación de una institución. Filtran los trabajos que no están a la altura de los estándares de la institución. Esto puede deberse a que estén basados en información errónea, a problemas metodológicos o en el análisis o al alcance de las conclusiones. Publicar un trabajo de mala calidad puede llevar a la toma de malas decisiones y a la pérdida de reputación de una institución. Esto sería dañino no solo para el trabajo individual sino para la oportunidad de cualquier trabajo futuro de ser tenido en cuenta. La reputación de una institución es lo primero que cualquier contraparte tendrá en cuenta a la hora de escucharlos: una revista académica, un diario de noticias o un funcionario público buscando evidencia.
- Desarrollan capacidades. El ejercicio de revisión es una oportunidad para los equipos de trabajo de evaluar sus propios productos. El evaluador de la publicación podrá agregar nuevos conocimientos o corregir prácticas de trabajo que estén dañando el producto. Esta experiencia es fundamental en la formación de equipos de calidad que, a largo plazo, son el último resguardo de calidad posible.

Cabe aclarar que, especialmente para los think tanks, es muy valioso someterse a la revisión por pares no solo por académicos, sino también por otros públicos que están involucrados en área de conocimiento a discutir. Funcionarios públicos o *practitioners* que se desempeñen en el área podrán dar una perspectiva sobre los mecanismos administrativos implicados y consideraciones de factibilidad política.

Además del perfil del evaluador elegido para realizar la revisión, hay diferentes modalidades que pueden ser tenidas en cuenta, según las necesidades y las posibilidades de la institución.

- La revisión de pares más objetiva es el “doble ciego”. Esto significa que el investigador y el evaluador desconocen sus respectivas identidades. Esta metodología previene el

⁴ Ordoñez. On Think Tanks.

sesgo, ya sea positivo o negativo, del evaluador sobre el trabajo que está revisando. También previene, del lado del investigador, la posibilidad de influenciar al evaluador o de elegirlo, y eso podría significar en sí mismo un problema de incentivos. Esta metodología es raramente posible en think tanks, ya que son las instituciones mismas las que comisionan la evaluación. Además, las comunidades expertas en muchos países no son tan extensas y es probable que se conozcan de antemano.

- Revisiones de pares formales. Las revisiones involucrarán a un experto en el tema específico del documento a ser publicado que le deberá dedicar tiempo a analizarlo y a hacer una devolución formal. Este proceso es difícil porque requiere que la institución cuente no solo con el margen de tiempo si no también con algún mecanismo de retribución o co-responsabilidad. En general los equipos de trabajo estarán en contacto con la comunidad que trata los mismos temas y ocasionalmente podrán requerir revisiones o comentarios en sus trabajos. Sin embargo estos pedidos tienen un límite y no son una forma sostenible de resguardar la calidad. Muchas instituciones cuentan con un sistema formal de retribución a los revisores. Esto permite que el revisor no pertenezca necesariamente al círculo de los investigadores, como por ejemplo, un experto internacional. Otras instituciones han implementado una política de co-autoría, en donde los revisores se mencionan como co-autores o revisores formales en la publicación. Estas dos metodologías permiten demandar una revisión más formal de parte del investigador y requerir el trabajo en el tiempo y forma deseados.
- La revisión de pares interna. Esta revisión puede ser realizada por un miembro de otro equipo de trabajo dentro de la misma institución. Si bien cada equipo de trabajo tendrá un líder que supervisa la ejecución de un proyecto, es entendible que este líder esté tan inmerso en el trabajo que pueda perder la perspectiva más amplia que aportaría un externo. El problema con estas revisiones es que en general son realizadas por académicos no expertos en el tema particular de la publicación. Además, la calidad de la revisión será tan buena como la calidad de los equipos disponibles dentro de la institución y puede que esto limite las opciones y perspectivas del trabajo. Sin embargo, este paso puede enriquecer mucho una investigación y a la propia institución si se hace de manera sistemática y regular, ya que todos los equipos tendrán acceso a todo el trabajo hecho en la institución. Esta revisión en general se lleva a cabo cuando el manuscrito ya está finalizado.
- Revisión de pares cruzada entre think tanks. La organización Think Tanks Initiative organizó en el año 2013 un piloto en donde agrupó a think tanks de Latinoamérica para que colaboren en las revisiones de sus trabajos respectivos. Este recurso amplió la oferta de revisores significativamente, dado que las comunidades científicas por tema en cada país pueden ser limitadas. Sin embargo, las diferencias de contexto por país implicaron algunas limitaciones para este esquema. Ya que el contexto, si bien puede ser similar, no es trasladable entre países. Otro riesgo de esta metodología es que en ocasiones los think tanks pueden ser competidores para una misma oportunidad de financiamiento y esto podría generar los incentivos incorrectos para la revisión constructiva de publicaciones.

Si bien el sistema de revisión de pares es el mecanismo más común de control de calidad, tiene sus detractores. Las críticas más relevantes para el caso de los think tanks son:

- Tiempo. Es un sistema que requiere una considerable cantidad de tiempo una vez que el manuscrito está listo. Esto puede afectar la tarea de think tanks que están trabajando para incidir en una decisión o discusión de política pública y necesitan publicar una opinión o investigación de forma rápida.
- Fondos. Una revisión sería necesaria ser recompensada para poder demandar el tiempo y el contenido deseado.
- Objetividad. El hecho de que un individuo externo a la organización revise un documento no asegura objetividad. Los revisores no solo estarán vinculados de alguna manera a los autores del documento, si no que muy probablemente hayan sido elegidos por ellos para verlo.
- No comparables. Las revisiones de distintos temas serán necesariamente realizadas por distintos individuos que tengan el expertise necesario en cada uno de ellos. Por eso la calidad de la devolución de estas revisiones será irregular y es posible que no permita una comparación entre las revisiones que reciben distintos grupos de trabajo.
- Proceso ad hoc. El proceso de revisión de un documento se hace una vez que la investigación está realizada. Esto reduce las posibilidades de mejorar el producto, ya sea tanto en cuestión de recolección de información como de inclusión de distintas perspectivas.

A partir de estas consideraciones expertos⁵ recomiendan:

- Tener un objetivo claro para la revisión de pares. ¿Va a determinar qué se publica y qué no? ¿Las ediciones son sugerencias o serán vinculantes?
- Incluir fondos para revisión de pares en las propuestas de financiamiento.
- Que la devolución sea escrita.
- Tener una política escrita sobre cómo se hará la revisión de pares: a qué productos se aplicará, cuáles serán los estándares y los criterios de revisión. La política también debería incluir cómo se tomarán en cuenta los comentarios y sugerencias del revisor: cómo se procederá en caso de conflicto de opiniones. Por último, debe existir una decisión sobre autoría o menciones y sobre los criterios de elección del revisor.
- Generar algún mecanismo en las políticas de revisión que asegure la responsabilidad compartida del producto final por parte de los autores originales en conjunto con el revisor.
- Identificar de antemano la prioridad de una revisión en cada tipo de producto de una investigación, dependiendo de los riesgos políticos y el contexto del análisis de una determinada temática.
- Que cualquier mecanismo de revisión se utilice para una evaluación del trabajo que genere aprendizaje institucional.

⁵ Como como Enrique Mendizabal de On Think Tanks y R. Tarling, autor de Research Management y Stryuk.

b) Gestión y monitoreo

Esta metodología consiste en el seguimiento del desarrollo de una investigación o publicación por parte de las autoridades y los investigadores con mayor experiencia dentro de una organización. Su principal ventaja sobre las revisiones de pares es el momento en el que sucede. La mayoría de los expertos recomiendan que se lleven a cabo ambos controles. Esta sección hará foco en los mecanismos de gestión de proyectos que hacen a la generación de productos de calidad.

- Estructura del management de un proyecto

Es importante que en una investigación haya un responsable último del producto generado. En general esta persona es un investigador con experiencia que diseña y acompaña el proceso de investigación. Este investigador deberá estar al tanto de todas las actividades que la componen y revisar todos los materiales antes de que se hagan públicos.

Para que el líder del proyecto pueda revisar el trabajo es recomendable que todos los pasos de una investigación queden registrados. Esto incluye los materiales para la recolección de datos, las fuentes de información, las entrevistas de relevamiento y todos los aspectos de la fidelidad de los insumos de la investigación. También deben registrarse los procedimientos para el análisis de la información. Cualquier manipulación de los datos debe poder ser recreada por cualquier persona interesada.

El líder será también el encargado de manejar los tiempos y el presupuesto de la manera más eficiente posible para poder cumplir con los objetivos particulares de la publicación y los estándares de calidad de la investigación.

- Procesos de gestión y protocolo interno

Si bien los equipos de trabajo que se conforman alrededor de un proyecto serán los que más entienden sobre un determinado tema, es muy valioso el aporte que puedan hacer personas formadas pero no interiorizadas en el proyecto en particular. La perspectiva de un extraño al proceso que no haya comprometido su tiempo y trabajo directamente estará más despejada y es posible que identifique factores que no se hayan considerado. Aún más, si estas personas externas al proceso son expertos en otros temas adyacentes es probable que puedan aportar una perspectiva innovadora.

Hay distintos mecanismos para asegurar la presencia de una perspectiva externa. Todos giran alrededor de la organización de una reunión obligatoria para la presentación de un nuevo proyecto o plan de investigación al staff de investigadores de la organización y/o a representantes de los grupos involucrados en el tema.

- Reuniones internas de reporte y control de calidad

El monitoreo, seguimiento y control de los proyectos es central en el funcionamiento de una institución de investigación. Estas reuniones no deberían limitarse al control de cumplimiento con las condiciones del financiador, si no a monitorear y contribuir a la calidad del trabajo. Es una manera de asegurar coherencia con los estándares de calidad y funcionamiento de la organización. Además, el reporte interno genera *accountability* del equipo de trabajo hacia el resto de la organización.

Estas reuniones deberían ser periódicas para analizar los nuevos proyectos y seguir el progreso de los vigentes.

El control de la calidad de los nuevos proyectos debe analizar los productos que serán generados, sus objetivos, la metodología propuesta y el plan de acción para verificar que sea factible, alineado a la misión de la organización y cuente con la técnica apropiada.

En estas reuniones se deberá analizar también cuáles son los riesgos de la metodología propuesta: ¿Es posible acceder a los datos? ¿Qué sectores podrían presentar oposición a la línea de investigación? Estos riesgos podrían llevar a cancelar un proyecto o a prever alternativas al plan principal.

Las reuniones de control de la calidad deberían realizarse en momentos clave de la investigación para asegurar que una actividad comience bien o se corrija a tiempo.

Finalmente, es recomendable que hayan reuniones de cierre de proyectos en donde se discuta internamente cuáles fueron los aprendizajes de la iniciativa para mejorar intervenciones futuras, pero también para formar a los investigadores con menos experiencia.

- Reunión de inicio y seguimiento con *stakeholders*

Involucrar a actores relacionados al campo de investigación es una manera de generar legitimidad para el proyecto y sus productos. Distintos actores tendrán información y perspectivas sobre el problema muy distintas y le agregan profundidad y completitud a la investigación.

El perfil de los participantes puede variar según el foco del proyecto. Estas reuniones pueden involucrar a funcionarios públicos, académicos de especialidades relacionadas, representantes del sector privado, etc.

Estas estrategias enriquecerán el proyecto en general y además podrán satisfacer la demanda creciente por parte de los financiadores de investigación de contar con garantías de calidad.

c) Planillas o *templates* de control de calidad

Todos los mecanismos presentados anteriormente se pueden enriquecer si se llevan a cabo de manera regular y sistemática. El riesgo tanto de las revisiones de pares como de las reuniones o comités de revisión es que las devoluciones pueden ser muy irregulares dependiendo las circunstancias, las personas involucradas y las relaciones entre todos los actores. Por estos motivos muchas organizaciones han implementado *scorecards* o planillas que guían la discusión y las consideraciones a través de todos los componentes de calidad en la investigación.

Estos protocolos aseguran que se cubran todos los frentes y también estandarizan las devoluciones, lo que hace comparables los proyectos e investigaciones de una misma organización.

Estas planillas o *scorecards* pueden tener muchos formatos. En general cuentan con preguntas de guía y puntajes por sección. La selección del modelo y el ponderación de cada sección pueden variar con cada producto o proyecto.

3. Accesibilidad

Para asegurarse que una publicación alcanza su población objetivo es importante que sea accesible. Esto implica criterios de edición y vocabulario que permitan que sea comprensible fuera del ámbito específico del tema.

El primer paso para controlar este aspecto es la definición del público objetivo de un trabajo. ¿Se está intentando expandir el área de conocimiento dentro de los entendidos o se está tratando de informar a funcionarios públicos? Si está destinado a tomadores de decisiones: ¿Se está apuntando a los equipos técnicos y segundas líneas con información detallada o a un Ministro o Gobernador con una idea o concepto fundamental? Es posible que el tema no esté en la agenda pública pero la organización haya decidido intentar generar atención en la sociedad civil. Las herramientas y el formato que se deben utilizar en cada caso serán diferentes. Por eso este público debe estar definido desde el momento cero de un proyecto.

Según Struyk (2012), hay siete pasos concretos para la comunicación efectiva:

1. Identificar la audiencia objetivo
2. Determinar el mensaje objetivo para cada audiencia.
3. Seleccionar los canales de comunicación.
4. Diseñar el mensaje.
5. Determinar el presupuesto disponible para la comunicación en el proyecto.
6. Decidir la combinación de estrategias.
7. Medir los resultados de la comunicación.

Los objetivos del mensaje no siempre serán cognitivos (generar mayor conocimiento sobre un tema), pueden ser afectivos (valores) o de comportamiento.

Las organizaciones interesadas en conocer la efectividad del mensaje particular de la publicación recurren a cuestionarios diseñados para distintos públicos con preguntas sencillas que no tomen mucho tiempo para asegurar mayor participación. El problema es que en general las tasas de respuesta son muy bajas como para sacar conclusiones válidas sobre la accesibilidad del documento. Por este motivo muchas organizaciones vinculan los cuestionarios a incentivos como la descarga del documento, la suscripción a un newsletter u otros beneficios.

El aspecto digital de las comunicaciones ha tomado cada vez más relevancia y cualquier estrategia de comunicación deberá adaptarse a las innovaciones del mercado.

Por ejemplo, este artículo de The Guardian⁶ listan una serie de tendencias digitales importantes para las ONG's, como la creciente importancia de los infografías, la proliferación de los blogs y artículos en diferentes plataformas y el monitoreo y evaluación de las estrategias de comunicación para entender qué está funcionando y qué no.

⁶<https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/dec/31/six-communications-trends-ngos-should-follow-in-2016>

II. Calidad en otros productos de investigación

Esta sección se concentrará en analizar la calidad en otros productos de la investigación en think tanks, eventos, cursos y talleres, informes de asistencia técnica y páginas web.

Es importante diferenciar que tanto los cursos como la web son herramientas para compartir y comunicar la investigación o el conocimiento ya generado por lo cual el control de calidad del contenido técnico de estos productos puede ser analizado y controlado con cualquiera de los métodos presentados en las secciones anteriores. En cambio, los informes de asistencia técnica necesitarán generar información nueva y es importante que su calidad técnica también sea evaluada con los métodos presentados anteriormente. Por lo tanto, las secciones respectivas a cada producto harán foco en los aspectos de relevancia y accesibilidad de estos productos.

1. Eventos, Cursos y Talleres

Los think tanks organizan eventos regularmente para promover una política o un mensaje que informe el debate de políticas públicas, pero también realizar cursos y talleres para capacitar o informar a audiencias relevantes. Es difícil definir calidad en instancias como estas, en parte porque son productos de un conocimiento que ya debe estar instalado en el equipo del think tank, pero en parte porque en esta tarea también, los resultados no dependen exclusivamente del trabajo de los investigadores.

En cuanto a eventos que no son de capacitación, Cassidy (2015)⁷ identifica en On Think Tanks aspectos que hacen al éxito, como:

- Cuánto estimula el debate y las nuevas ideas
- Si aumenta el conocimiento sobre un tema
- Si influye el debate público
- Si contribuye a la construcción de redes y al diálogo entre distintos actores
- Si contribuye a concientizar sobre un tema
- La calidad del debate en el evento
- Cuán inclusiva es la participación
- El *timing* del evento (en cuanto a la agenda pública)
- La extensión o el alcance de un mensaje
- Si genera *feedback*

Cada evento tiene una combinación de estos objetivos. Para estas ocasiones Cassidy ofrece un cuadro con guías para el análisis y la evaluación de un evento, según su objetivo:

⁷ <https://onthinktanks.org/articles/how-on-earth-do-you-measure-the-impact-of-your-events/>

Objetivo	Preguntas guía	Métodos de recolectar información
Influenciar el debate público	¿La presentación generó un debate? ¿Presentaron o asistieron personalidades de alto perfil o gran calidad? ¿El evento generó alguna acción en particular?	Encuestas de <i>feedback</i> , <i>follow up</i> emails, foros de discusión o blogs sobre el contenido, Comentarios de los participantes durante el evento, Entrevistas de <i>follow up</i> , Lista de invitados
Networking	¿El evento generó nuevas redes de intercambio? ¿Reunió diferentes perfiles de <i>stakeholders</i> ?	Formularios y encuestas, Lista de asistentes.
Elevar el conocimiento sobre un tema	¿El evento generó mayor conciencia o conocimiento sobre un tema? ¿Hubo atención de los medios?	Cantidad de participantes, cantidad de cancelaciones, estadísticas de atención a los productos digitales, menciones en los medios.

Estas preguntas pueden ser internas a la organización o pueden utilizarse en cuestionarios a los asistentes. Algunas organizaciones prefieren añadir puntajes a cada uno de los componentes para estandarizar las respuestas.

Cursos y Talleres

La evaluación de la calidad de los cursos y talleres involucra otro conjunto de herramientas que permita entender sus particularidades. Kirkpatrick y Kirkpatrick⁸ identifican cuatro niveles para la evaluación de cursos y talleres: Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados. Cada uno de estos afecta al siguiente: hay información para evaluar que los participantes de un curso estaban involucrados, atentos y satisfechos con el contenido, lo que probablemente afecte su aprendizaje y, por lo tanto, su comportamiento en la materia que fue incluida en el curso, lo que finalmente resultará en el efecto esperado.

Para que estos factores puedan ser evaluados los autores resaltan que son necesarios los siguientes pasos previos:

1. Determinar las necesidades - a través de métodos inclusivos de los participantes, sus superiores y otros actores involucrados.

⁸ Kirkpatrick y Kirkpatrick (2007).

2. Definir objetivos – qué resultados se quieren lograr, qué actitudes y comportamiento se quiere modificar, qué conocimiento y capacidades son necesarias para que eso suceda.
3. Determinar el contenido necesario en el curso para cumplir con los objetivos.
4. Seleccionar participantes – determinar si es mejor capacitar por niveles de jerarquía o por equipo, etc.
5. Definir una programación y agenda.
6. Contar con las instalaciones necesarias.
7. Seleccionar instructores apropiados: con conocimiento y capacidad de transmitirlo.
8. Preparar soporte audiovisual del curso.
9. Coordinación de aspectos logísticos del curso.
10. Evaluación del curso

Como nota la lista previa la evaluación del curso debe ser parte de la planificación del mismo. La profundidad con la que se desee evaluar el curso deberá ser determinada desde un comienzo para poder relevar la información relevante durante su implementación y desarrollar las herramientas necesarias. Si bien Kirkpatrick y Kirkpatrick presentan metodologías para evaluar los cuatro niveles de un curso, cada instructor deberá considerar cuál es el punto óptimo de análisis para cada ocasión.

A continuación se incluyen algunas de las herramientas y metodologías presentadas por los autores para cada nivel.

- **Nivel 1. Reacción.** Es la medida en que los participantes de un curso están satisfechos con la cursada. Si no lo están es probable que no hayan aprendido lo necesario o relevante para su trabajo.

En general esta información se releva mediante un cuestionario anónimo presencial o inmediatamente posterior al curso. Las preguntas deberán estar adaptadas al curso en particular y deben al menos cubrir cuatro áreas principales: el curso en sí, el contenido, el instructor y la relevancia para su trabajo.

Idealmente el cuestionario deberá cuantificar las opiniones en una escala para poder agregarlas y analizarlas por componente y deberá incluir una pregunta abierta para sugerencias de mejoras. Es muy importante poder obtener las respuestas del 100% de los participantes en estos cuestionarios para poder darle validez a los resultados de estos instrumentos.

- **Nivel 2. Aprendizaje.** Se define como el grado en el que los participantes han cambiado sus actitudes, incrementado su conocimiento o habilidades como resultado del curso. Esto estará determinado por los objetivos planteados en un principio. Es importante evaluar esta instancia porque los cambios en comportamiento (nivel 3) pueden no suceder por razones ajenas al curso y estas no podrían ser identificadas si no podemos al menos determinar que el curso generó aprendizaje.

Idealmente la evaluación de aprendizaje incluiría:

- Un grupo de control – que no haya participado en el curso.
- Una evaluación de conocimiento, actitudes o capacidades previa y otra posterior al curso.
- Respuesta del 100% de los participantes.
- Análisis de los resultados y toma de decisiones acorde.

• **Nivel 3. Comportamiento.** Es el grado en el cual los participantes del curso han cambiado su comportamiento como consecuencia. Este factor puede no suceder incluso si el curso ha cumplido con todos sus objetivos de manera satisfactoria porque es posible que el contexto de aplicación de los aprendizajes no permita modificaciones en el comportamiento. Involucrar al personal jerárquico de una organización en la planificación y evaluación del curso puede prevenir estas situaciones si se llegan a alinear los objetivos.

Este componente es el más difícil de relevar. La información puede ser obtenida a través de cuestionarios a todos los actores relevantes en el trabajo, a través de observaciones, checklists y entrevistas o focus groups. Idealmente la evaluación de comportamientos tendrá los siguientes componentes:

- Un grupo de control – que no haya participado en el curso.
- Dejar pasar un tiempo para que los empleados se desempeñen en su trabajo.
- Evaluar antes y después del curso.
- Considerar y combinar varios de los métodos de relevamiento.
- Obtener respuestas u observaciones del 100% de los participantes o una muestra representativa.
- Repetir la evaluación en momentos apropiados.
- Considerar costos vs. Beneficios.

• **Nivel 4. Resultados.** Ese es el componente final de la evaluación y el objetivo del curso. Dependiendo del objetivo del curso serán más o menos fáciles de relevar y cuantificar.

Idealmente la evaluación de los resultados seguirá los mismos pasos que los niveles anteriores. Sin embargo, es probable que no sea posible o práctico realizar la evaluación de este componente final. En ese caso es importante haber recolectado indicadores y evidencia suficientes que sugieran los resultados del curso.

Estos componentes pueden ser complementados por el aspecto logístico de los eventos, que contribuye a que todos los aspectos mencionados en la lista puedan suceder en tiempo y forma. Este aspecto involucra una planificación clara: invitaciones y reminders oportunamente enviados, conocimiento e información de todos los asistentes para poder adecuar tanto el encuentro como el contenido en función de ellos y poder contactarlos nuevamente de ser requerido.

2. Informes de asistencia técnica, evaluación y monitoreo

Los informes de evaluación y monitoreo se basan en la recolección y análisis de información de una situación en particular, como podría ser cualquier otra de las investigaciones que realiza la organización. Por lo tanto, todos los criterios de calidad discutidos en las secciones anteriores son válidos también para el análisis de estos productos.

Sin embargo, hay algunos aspectos a considerar para este tipo de productos que es necesario recalcar. Los objetivos de una evaluación pueden no ser los mismos para el investigador que para la contraparte con la que se está trabajando. Es necesario tener claras las expectativas del trabajo conjunto. A continuación algunas consideraciones a tener en cuenta sobre este punto.

- Información. Es muy usual que el objetivo del informe sea generar información sobre un tema en particular. Para esto es necesario considerar el uso que se le va a dar a la información recolectada: muchas veces la información que solicita no es la que se necesita.
- Problema o dificultad. Cuando se requiere la ayuda de un think tank para resolver un tema en particular es usual que a causa de dicho problema ya determinada por la contraparte. Es necesario cuestionar estos supuestos.

Por otro lado, estos informes generalmente incluyen recomendaciones sobre las acciones necesarias en el futuro. Estas conclusiones deberían ser planteadas en conjunto con la contraparte para contar con la legitimidad necesaria para la implementación.

En estos productos en particular es importante poder darle seguimiento a las recomendaciones realizadas. Este es un indicador muy fuerte de la calidad técnica, pertinencia y accesibilidad del trabajo que está realizando la organización, dado que es un trabajo que se genera a demanda.

3. Página Web

El sitio web de un proyecto u organización es una de sus principales herramientas de presentación y difusión y es una pieza clave en la accesibilidad de la investigación realizada. Su estructura y contenido dependen del objetivo del proyecto en general y de la audiencia objetivo del sitio en particular.

Un sitio web de calidad se define a través de su contenido, su diseño y su facilidad de uso. En la actualidad existen muchas herramientas que permiten analizar el tráfico que genera una web y son sumamente útiles para entender qué está funcionando y qué se puede mejorar. A continuación algunas de las más recomendadas por los desarrolladores web.

- Primero y principal se debe definir cuál es el objetivo de la web. ¿Hay alguna información en particular que se quiere transmitir? ¿Se apunta a que los usuarios se inscriban en algún evento o a un newsletter? ¿Que compartan algo en redes sociales?

- Una vez definidos los objetivos se pueden desarrollar los KPI, “Key Performance Indicators” o indicadores de desempeño. Estos pueden ser:
 - Para medir la efectividad del sitio:
 - Cantidad de clicks hasta que la visita llega al nuestro objetivo (bajar un documento, llegar a una página de información, dejar su email)
 - “Tasa de conversión”. Cantidad de usuarios que cumplen nuestro objetivo sobre la cantidad total de usuarios que visitan nuestra página
 - Tiempo promedio en la página de nuestro interés
 - Cantidad de compartidos
 - Para medir la facilidad de uso del sitio:
 - Cantidad de clicks hasta que el usuario se “queda” en una página. Aquí se asume que estaba buscando un contenido en particular.
 - Para analizar el tipo de tráfico o audiencia que genera el sitio:
 - Nuevos visitantes vs. visitantes que regresan
 - Origen de los visitantes: ¿Llegaron por tráfico directo, una búsqueda en google (¿cuál?), por Google adwords, por algún link en websites o medios sociales o a través de un newsletter?
 - Comportamiento por audiencia. Qué información buscan o cuánto tiempo se quedan según cómo hayan llegado ter

Estos indicadores también pueden informar otras acciones que se haya realizado (como notas en medios, tweets, newsletter, etc) al analizar el impacto en visitas o comportamiento en las fechas de las acciones.

Para aprender más sobre la efectividad de un diseño particular de web, hay muchas organizaciones que realizan experimentos o “testings”. Esto es presentar distintos diseños de web o newsletters a sus usuarios de manera aleatoria para medir si hay alguno de los modelos que aumenta el indicador elegido, como tiempo en la página, suscripción al newsletter, o click en los links de interés.

Nick Scott experto en comunicación digital y digital manager de ODI recomienda que cualquier estrategia de web y digital incluya los siguientes componentes:

- Equipo que genere contenido
- Óptimo buscador de contenido
- Estrategia de mailing explícita
- Website óptimo
- Sistemas de tecnología internos óptimos.

Por último, On Think Tanks presenta un cuadro guía para la evaluación de los componentes de un website⁹:

⁹ En <https://onthinktanks.org/resources/a-pragmatic-guide-to-monitoring-and-evaluating-research-communications-using-digital-tools/>

Producto / Componente digital	Indicadores de outputs	Indicadores de uso	Indicadores de impacto
Website	<ul style="list-style-type: none"> - Fuente de los visitantes deseada (a través de mail, buscador, etc.) - Número de visitas / tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta sobre website - Posicionamiento en buscadores (Google, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Click de botones de compartir en la home, menciones en redes sociales, subscriptos a <i>news feeds</i>
Publicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Número de <i>downloads</i> - Fuente de "vistas" (buscador/ email / otros sitios) 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas - Posicionamiento en buscadores (Google, etc.) - Clicks de impresión 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de menciones o citas en otras publicaciones o en redes sociales, click de botones de compartir
Artículo en blog	<ul style="list-style-type: none"> Número de vistas en la web - Fuente de "vistas" (buscador/ email / otros sitios) 	<ul style="list-style-type: none"> Número de comentarios en blog - Posicionamiento en buscadores (Google, etc.) - Clicks de impresión 	<ul style="list-style-type: none"> Número de comentarios en blog, Número de menciones o citas en otras publicaciones o en redes sociales, click de botones de compartir
Comunicados de prensa	<ul style="list-style-type: none"> Número de contactos en la lista de medios Subscriptos al <i>news feed</i> de comunicados de prensa 	<ul style="list-style-type: none"> Número de menciones de prensa Entradas y contactos después de un comunicado 	<ul style="list-style-type: none"> Número de menciones de prensa, Entradas y contactos después de un comunicado, Subscriptos al <i>newsfeed</i> de comunicados de prensa
Newsletter	<ul style="list-style-type: none"> Número y perfil de contactos recibiendo el <i>newsletter</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Numero de clicks en los ítems del <i>newsletter</i> Número de no inscriptos 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas suscripciones, <i>Forwards del newsletter</i>, <i>Social media mentions</i>
Total			

III. Mejores Prácticas

Struyk en su edición de 2012 combina dos encuestas hechas a think tanks sobre sus procesos de control de calidad: la encuesta que la Global Development Network (GDN) realizó en 2010 a 15 instituciones y la que la Think Tank Initiative realizó a 48 instituciones. Solo la mitad de todas estas instituciones declararon tener una política escrita de control de calidad.

De las organizaciones que han desarrollado sistemas de control de la calidad de la investigación se presentan a continuación algunos de los más completos.

1. Struyk – Guía para la revisión de reportes de investigación

A partir la revisión de la literatura de y de múltiples casos de estudio Struyk presenta las mejores prácticas en cuanto a control de calidad de la investigación. Sostiene que las políticas deben ser flexibles y particulares a cada tipo de producto, pero recomienda fuertemente que, cualquiera sea la metodología, la revisión y devolución se hagan por escrito. Esto ayudará a que las revisiones sean más reflexivas, se reparta responsabilidad por la calidad del producto y se genere un aprendizaje general. A continuación se reproducen unas check lists desarrolladas por Struyk and Haddaway (2012) para el control de calidad de distintos productos de investigación en políticas públicas.

Guía para la evaluación de reportes de investigación

	Pregunta	Poco convincente	Muy convincente
A	General		
A1	¿Está bien definido el problema? ¿Está bien descrita la importancia de la política o tema a tratar?	Es difícil identificar el tema que se discute, posiblemente porque se confunde con otros o porque no hay una justificación clara de por qué es importante.	El problema y su importancia están claramente descrito y se identifica porque es relevante en este momento en particular.
A2	¿Hay una hipótesis o pregunta de investigación clara y bien estructurada?	Es difícil o imposible entender la pregunta o hipótesis específica.	La hipótesis está formulada de tal manera que facilita el análisis empírico del tema y es accesible para el lector.
A3	¿Están todos los aspectos relevantes incluidos en el análisis?	El autor omite puntos clave.	Todos los elementos relevantes están incluidos.
A4	¿Están todo los estudios anteriores relevantes citados y tenidos en cuenta	No hay estudios anteriores citados.	Hay una buena revisión de estudios previos y existen avances en esta investigación

	en la investigación?		que complementan los artículos citados.
A5	Los autores muestran conocimiento relevante internacional en el tema	No hay estudios mencionados.	El estudio demuestra conocimiento de la literatura relevante y menciona su influencia en el trabajo presentado.
A6	¿Incluye el estudio la información correcta para tratar el tema? Si no es así ¿Qué fue omitido qué debería estar incluido? Y si se utiliza una muestra ¿Es representativa? ¿Es suficiente para realizar los test estadísticos necesarios?	La selección de la información de la data parece arbitraria o no es adecuada para los propósitos del estudio. No hay información suficiente sobre la calidad de la información recolectada.	La data analizada es ideal para el estudio. Sii hay una muestra, está bien diseñada y descrita apropiadamente.
A8	¿Está el documento bien organizado y escrito claramente?	El reporte tiene una mala estructura, hay poca lógica en la secuencia de presentación, el estilo de escritura no ayuda al lector a entender los argumentos presentados. Las tablas están mal construidas y son difíciles de entender sin referirse al texto.	El reporte está bien organizado y escrito. La lógica y el lenguaje usados hacen que sea fácil de leer. No hay palabras de más. Hay un buen criterio en el orden. Las tablas están bien construidas y pueden ser entendidas sin referirse al texto.
B	Conclusiones		
B1	¿Las conclusiones están basadas en evidencia presentada en el reporte o los autores expresan opiniones personales o políticas?	Hay poca relación entre el análisis y las conclusiones. Se expresan opiniones personales.	Las conclusiones están firmemente basadas en el análisis. Las implicancias de la evidencia presentada son explícitas.
B2	Si las conclusiones recomiendan programas gubernamentales ¿Están los costos estimados de manera realista? ¿Está considerada la viabilidad administrativa?	El costo y las consideraciones administrativas no están cubiertos	La estimación de los costos y las implicancias administrativas están discutidas de manera realista.

B3	Los autores consideran varias opciones para resolver el problema y los méritos de cada una o se enfocan en una sola perspectiva.	Los autores se enfocan en una sola propuesta y no hay justificación para esta selección. No se reconocen otras opciones.	Las alternativas relevantes son presentadas y el criterio por el cual son juzgadas es explícito.
B4	Los autores son cuidadosos en no hacer propuestas que van más allá de la evidencia presentada.	Las propuestas son muy amplias o van más allá de la evidencia presentada en el documento.	Las recomendaciones son consistentes con la evidencia presentada en el estudio, si hay conclusiones más generales es explícito que no están basadas en la evidencia.
B5	Cuando corresponda: ¿Los autores sugieren qué información adicional podría ser recolectada y/o qué análisis adicional es necesario para responder mejor a las preguntas del estudio?	No se tratan estos temas.	O no es apropiado hacer estas sugerencias o los autores presentan las limitaciones de la información y cómo podría ser complementada en el futuro.

2. Framework para la evaluación de evidencia de investigación. National Centre for Social Research. Government Chief Social Researcher's Office. UK. 2003

Spencer presenta un sistema para la evaluación de la investigación cualitativa en políticas públicas.

Su objetivo es generar un juicio informado sobre un documento en particular evitando ser demasiado prescriptivo o rígido. El sistema consiste de 18 preguntas guía, cada una con sus propios indicadores de calidad. Se sugiere comenzar por las conclusiones de un documento para después evaluar si la evidencia presentada es suficiente.

Hay cuatro principios que guían todo el sistema de evaluación basados en la literatura al respecto, estos son:

- Si contribuye al conocimiento sobre una política, práctica o teoría del campo de estudio
- Si el diseño del estudio es una estrategia apropiada para responder a las preguntas propuestas
- Si la ejecución de la investigación se hizo de una manera rigurosa y sistemática en cuanto a recopilación de información y análisis transparentes.
- Si la conclusión es creíble y posible dada la evidencia y argumentos presentados

Sección	Preguntas de evaluación	Indicadores de calidad (posibles dimensiones a considerar)
CONCLUSIONES	1 ¿Cuán creíbles son las conclusiones?	<ul style="list-style-type: none"> - Las conclusiones están basadas en la evidencia (por ejemplo: el lector puede seguir cómo el investigador llegó a las conclusiones y la interpretación es evidente). - Las conclusiones “tienen sentido”/ tienen coherencia lógic - Las conclusiones son consistentes con otras experiencias y/o conocimiento previo (esto puede estar incluido en revisiones por pares o internas). - Se usó otra información para corroborar la data propia. (por ejemplo, otras Fuentes de información).
CONCLUSIONES	2 ¿Cómo contribuyó a la ampliación del conocimiento en un campo?	<ul style="list-style-type: none"> - Se hizo una revisión de la literatura (cuando corresponde) - El estudio se construye sobre conocimiento existente. - Hay una clara y creíble explicación de cómo las conclusiones contribuyen al conocimiento y entendimiento de un tema (política o teoría) y de cómo esta política podría ser aplicada. - Las conclusiones están redactadas de una manera que es reveladora de una nueva perspectiva. - Se discuten las limitaciones de la evidencia y lo que continua sin saberse y que información o investigación son necesarios.
CONCLUSIONES	3 ¿Cuán alineado está el análisis al propósito y objetivos originales de la investigación?	<ul style="list-style-type: none"> - Hay una declaración clara de los objetivos de la investigación. - Las conclusiones están claramente relacionadas a los objetivos de la investigación – y a la política siendo estudiada - Las conclusiones o el resumen están dirigidos al objetivo del estudio. - Hay una discusión de las limitaciones de la investigación para cumplir con los objetivos (es porque hay acceso restringido a determinadas áreas o participantes, problemas con la cobertura de la muestra, análisis incompleto o restricciones de tiempo)

CONCLUSIONES	4	Alcance de la investigación - ¿Cuán bien se explica?	<ul style="list-style-type: none">- Hay una discusión de lo que puede ser generalizado a una población más amplia que la muestra o casos cubiertos- Hay una descripción detallada del contexto en el que se desarrolló la investigación para que se pueda determinar la aplicabilidad de las conclusiones a otros contextos- Hay un discusión de cómo la hipótesis/ argumentos/ conclusiones pueden relacionarse a la teoría generalizada; se consideran explicaciones alternativas- Hay evidencia que sostiene las inferencias a casos más amplios (en la investigación o en otras fuentes citadas)- Hay una discusión de las limitaciones de las conclusiones a situaciones más amplias (por ejemplo, análisis de la muestra o casos seleccionados y sus poblaciones ausentes, análisis de las restricciones del contexto de la investigación, etc.)
CONCLUSIONES	5	¿Cuán clara es la evaluación de la política?	<ul style="list-style-type: none">- Hay una discusión de como las conclusiones de efectividad y de la evaluación fueron logradas (en qué se basa la evaluación)- Hay una descripción formal de los criterios de evaluación, cuándo fueron generados y por qué y quiénes los usaron- Hay una discusión de la fuente y naturaleza de las diferencias en las valoraciones de otras evaluaciones- Hay una discusión de consecuencias involuntarias de la intervención, su posible impacto y por qué sucedieron

DISEÑO	6	¿Cuán fuerte es el diseño de la investigación?	<ul style="list-style-type: none">- Hay una discusión de cómo la estrategia de investigación fue diseñada para cumplir con los objetivos del estudio- Discusión de la racionalidad del diseño de la investigación- Hay argumentos válidos para los diferentes componentes del diseño de la investigación (razones para los distintos componentes o etapas, motivos para la selección de fuentes de información particulares, etc.)- El uso de los diferentes componentes del diseño y fuentes de información en las conclusiones- Discusión de las limitaciones del diseño de la investigación y sus implicancias para la evidencia del proyecto
MUESTRA	7	¿Cuán fuerte es el diseño de la muestra o selección de casos?	<ul style="list-style-type: none">- Descripción de las áreas o ubicación de las muestras o casos seleccionados y cómo y por qué fueron elegidos- Descripción de la población de interés y cómo se relaciona a la muestra o casos seleccionados- La lógica de la selección de la muestra- Hay una discusión de cómo la muestra o casos seleccionados permiten comparaciones
MUESTRA	8	Composición de la muestra – ¿Cuánto se discute la cobertura de la muestra?	<ul style="list-style-type: none">- Hay un perfil detallado de la muestra o cobertura de casos- Hay un intento de maximizar la inclusión (se tratan las diferentes dificultades como barreras de idioma, transporte, etc.)- Hay una discusión de la cobertura incompleta de la muestra o casos seleccionados y sus implicancias para la evidencia de la investigación- Se documentan las razones de la no participación de partes de la muestra- Se discute los métodos de recolección de la muestra y cómo estos podrían haber afectado la participación o cobertura

RECOLECCIÓN DE DATA	9	<p>¿Cómo se desarrolló la recolección de datos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se presenta: <ul style="list-style-type: none"> • quién realizó la recolección de datos • procedimientos/ documentos usados para la recolección y registro • checks del origen/ status/ autoría de los documentos - Hay registros de audio o video de las entrevistas (si no ¿hay una justificación?) - ¿Hay una descripción de las convenciones de las notas del investigador? (para identificar qué observaciones son descripciones y cuáles son opiniones del investigador) - Hay una discusión de cómo la recolección de datos o trabajo de campo podría haber influenciado el tipo de información recolectada - Demostración en la descripción de la información de que se alcanzó profundidad y detalle en la información
ANALISIS	10	<p>¿Cómo se describió el enfoque y formulación de la investigación realizada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción del formato de la información original (transcripciones, observaciones, entrevistas, etc.) - Descripción clara para la elección de la herramienta de manejo de datos - Descripción y evidencia de cómo las categorías analíticas fueron generadas y utilizadas - Discusión, con ejemplos de cómo las construcciones analíticas, conceptos o tipologías fueron aplicadas
ANALISIS	11	<p>Contexto de las Fuentes de información</p> <p>– ¿Cómo se almacenaron y representaron?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción del contexto, desarrollo histórico y características sociales de las locaciones de la investigación. - Las perspectivas de los participantes y las observaciones son detalladas como personales/ individuales (por ejemplo en viñetas, cuadros aparte, etc.) con los detalles de los contribuyentes - Explicación de los orígenes de los documentos escritos - Uso de métodos de data management que preservan el contexto

ANALISIS	12	¿Cómo se analizaron las distintas perspectivas?	<ul style="list-style-type: none"> - Discusión de cómo la distribución de la muestra o casos seleccionados generan diversidad - Descripción de la multiplicidad de perspectivas/ opiniones alternativas en la evidencia - Evidencia de atención a casos negativos, outliers o excepciones - Se examinan los orígenes y las influencias de las opiniones alternativas y su asociación con grupos divergentes
ANALISIS	13	¿Con cuánto detalle, profundidad y complejidad se comunicó la información?	<ul style="list-style-type: none"> - Uso y exploración de conceptos y términos de los contribuidores a la investigación - Desarrollo de las sutilezas y matices de la información - Discusión de explicaciones explícitas e implícitas - Detección de factores o influencias subyacentes y de patrones de asociación entre la información - Presentación de extractos textuales u observaciones reveladoras
REPORTE	14	¿Cuán claros son los vínculos entre la información, el análisis y las conclusiones?	<ul style="list-style-type: none"> - Hay claros vínculos conceptuales entre el análisis y la presentación de la información original (el análisis y la información citada están relacionados, hay un contexto analítico para la información citada y no simplemente una descripción) - Discusión de cómo y por qué se realiza una interpretación particular o se le asigna importancia a aspectos particulares de la información - Discusión de cómo las explicaciones/ teorías/ conclusiones fueron alcanzadas – y cómo se relacionan al contenido de la información; y si explicaciones alternativas fueron exploradas - Presentación de casos negativos y de cómo y por qué no encajan con la proposición principal de la investigación; discusión de cómo se podría revisar la investigación para incluirlos

REPORTE	15	¿Cuán claro y coherente es el reporte?	<ul style="list-style-type: none">- Se demuestra el vínculo del trabajo con los objetivos de la investigación- Provee una construcción narrativa clara del campo de investigación- La estructura y señalización son guías útiles para la lectura- Provee información accesible para la audiencia objetivo- El mensaje clave está destacado y resumido
REFLECCIÓN Y NEUTRALIDAD	16	¿Cuán claros están presentados los supuestos / teorías/ perspectivas/ valores que generaron el producto?	<ul style="list-style-type: none">- Hay una discusión y evidencia de los supuestos/ teorías/ perspectivas en las cuales la evaluación se basa y cómo estas afectan el formato, cobertura o producto de la evaluación- Hay una discusión y evidencia de las perspectivas ideológicas/ valores o filosofías de investigación del equipo de trabajo y su impacto en la metodología- Hay evidencia de apertura a puntos de vista alternativos en cuanto a objeto de estudio, teorías o supuestos (por ejemplo, discusión de conceptos o construcciones que surgieron de la data, refinamiento de la hipótesis o teorías a partir de las conclusiones alcanzadas)- Discusión de como un error o parcialidad podrían haber surgido en las etapas de diseño, recolección de información o a análisis y cómo se aseguró- Reflexión del impacto de los investigadores en el proceso de investigación

ÉTICA	17	¿Qué evidencia hay de atención a temas éticos en la investigación?	<ul style="list-style-type: none"> - Evidencia de atención, consideración y sensibilidad en los contextos de investigación y sus participantes - Documentación de cómo se presentó la investigación en los lugares de estudio o a los participantes (incluyendo, si es relevante, cualquier consecuencia) - Documentación de consentimiento e información de los participantes de la investigación. - Discusión de la confidencialidad de la información y los procedimientos para su protección. - Discusión de la anonimidad de los participantes y fuentes - Discusión de las medidas para ofrecer información, consejo o servicios a los participantes - Discusión de potencial daño o dificultad a los participantes y cómo fue evitado
CAPACIDAD DE SER AUDITADO	18	¿Cómo se documentó el proceso de investigación?	<ul style="list-style-type: none"> - Discusión de las fortalezas y debilidades de las fuentes de información y métodos de recolección - Discusión de cambios en el diseño de la investigación y de las razones del cambio y sus implicancias para la cobertura del estudio - Razones y documentación por el cambio de la muestra, casos seleccionados o metodología; implicancias - Reproducción de los documentos de investigación (intención de enfoque, guías, templates de observación, data management frameworks etc.)

3. Research Quality Plus - Un enfoque holístico a la evaluación de la investigación. IDRC

El Centro para la Investigación para el Desarrollo Internacional desarrolló en 2012 un sistema de evaluación de la calidad de las investigaciones que financia. El objetivo era generar un control de calidad de manera transparente y estandarizada para todos los programas y proyectos que desarrolla.

El enfoque que desarrolla esta herramienta refleja que el mérito científico de las investigaciones es necesario pero no suficiente para juzgar su calidad sino que es necesario incluir la legitimidad, relevancia e interés de los potenciales usuarios de esa investigación.

El sistema de evaluación presentado tiene tres componentes: i) influencias clave, ii) calidad de la investigación y sus subdimensiones, iii) rúbrica de evaluación.

i. Influencias clave

Las influencias clave se refieren a aquellas internas a la institución o externas, de contexto, que pueden afectar la calidad de la investigación. Es una apreciación del riesgo del proyecto. Incluyen la madurez del campo de investigación, el componente de capacitación en el proyecto, el apoyo que haya en la investigación de un tema en particular, el riesgo político del tema, la información y data disponible.

ii. Calidad de investigación.

IDRC describe cuatro dimensiones de la calidad de la investigación.

1. **Integridad.** Implica la calidad técnica, el rigor del diseño y la ejecución. Incluye el diseño, la metodología, la revisión de la literatura y la relación entre la evidencia y las conclusiones presentadas.
2. **Legitimidad.** Es el grado en el cual la investigación tomó en cuenta las perspectivas y preocupaciones de todos los actores relevantes en el tema y las potenciales consecuencias negativas para algún grupo relevante en el tema.
3. **Importancia.** Se considera el valor de la investigación para los usuarios o audiencia objetivo. Tiene en cuenta la originalidad y la relevancia de la investigación.
4. **Posicionamiento u orientación para uso.** Considera si los productos de la investigación han sido diseñados y ejecutados de manera tal que aumente su probabilidad de uso, influencia e impacto. Tiene en cuenta las limitaciones de contexto y la oportunidad en cuanto tiempos de la investigación.

iii. Rúbrica de evaluación

IDRC desarrolló una rúbrica que es personalizable para distintos usos que usa métodos cualitativos y cuantitativos para la evaluación de la investigación.

Los criterios para cada sección están descritos en el cuadro a continuación.

Ejemplos de dimensiones y subdimensiones de calidad			
Dimensión 1.0: Integridad de la investigación			
NO ACEPTABLE	MENOS QUE ACEPTABLE	ACEPTABLE A BUENO	MUY BUENO
1 2	3 4	5 6	7 8
La investigación tiene poco o no tiene mérito científico. El enfoque del tema es poco defendible. Hay lapsos severos en la metodología de la revisión de la literatura, recolección o análisis de datos.	Hay evidencia de esfuerzos para alcanzar el estándar metodológico, aunque no sean exitosos. La justificación del diseño y metodologías de investigación tiene deficiencias.	Se cumple con los estándares metodológicos en diseño y ejecución de la investigación.	No hay cuestionamiento de los méritos científicos de la investigación. Hay evidencia de la minuciosidad del diseño de la investigación y de todas las etapas de ejecución. El proyecto podría servir como ejemplo de criterio de calidad en la investigación.
Dimensión 2: Legitimidad de la investigación. Subdimensión 2.4: Participación del conocimiento de actores.			

NO ACEPTABLE	MENOS QUE ACEPTABLE	ACEPTABLE A BUENO	MUY BUENO
1 2	3 4	5 6	7 8
No ha sido tenido en cuenta la opinión de los actores relevantes en el tema durante la investigación. Hay debilidades importantes en la identificación de las preguntas de investigación, en el contexto particular de la política y en la participación de la población objetivo.	El contexto local del ambiente de la política y poblaciones relacionadas con el tema de investigación han sido tenidos en cuenta, pero hay debilidades importantes en la identificación de las preguntas de investigación, en el contexto particular de la política y en la participación de la población objetivo.	El contexto local del ambiente de la política y poblaciones relacionadas con el tema de investigación han sido tenidos en cuenta. Hay algunas debilidades.	El contexto local del ambiente de la política y poblaciones relacionadas con el tema de investigación han sido tenidos en cuenta de forma clara y sistemática. Se identificaron correctamente las preguntas de investigación, en el contexto particular de la política y se logró la participación de la población objetivo.

Dimensión 3: Importancia de la investigación. Subdimensión 3.2: Relevancia

NO ACEPTABLE	MENOS QUE ACEPTABLE	ACEPTABLE A BUENO	MUY BUENO
1 2	3 4	5 6	7 8
Hay poca a nula evidencia de que la investigación contribuya a una prioridad entre los actores relevantes en el tema, a una política clave o a un área que generará demanda en el futuro cercano. La valoración de las necesidades o justificación de las políticas están ausentes o son muy débiles.	Hay alguna evidencia de que la investigación pueda contribuir a una prioridad entre los actores relevantes en el tema, a una política clave o a un área que generará demanda en el futuro cercano. Hacer foco en este área es justificable.	Hay buena evidencia de que la investigación pueda contribuir a una prioridad entre los actores relevantes en el tema, a una política clave o a un área que generará demanda en el futuro cercano. Hacer foco en este área es muy justificable.	Hay mucha evidencia de que la investigación pueda contribuir a una prioridad entre los actores relevantes en el tema, a una política clave o a un área que generará demanda en el futuro cercano. Hacer foco en este área posiciona a los investigadores entre el área más innovadora de un campo de investigación.

Dimensión 4: Posicionamiento para el uso. Subdimensión 4.2: Timeliness y accionabilidad

NO ACEPTABLE	MENOS QUE ACEPTABLE	ACEPTABLE A BUENO	MUY BUENO
1 2	3 4	5 6	7 8
Hay poca o nula evidencia de que un análisis por parte de un "usuario" de la política haya sido realizado y de que las implicancias sociales, económicas, institucionales y políticas hayan sido consideradas	Hay alguna evidencia de que un análisis por parte de un "usuario" de la política haya sido realizado. Sin embargo las consideraciones de las implicancias son incompletas y el análisis no incluye una descripción de las estrategias para compartir el conocimiento con los tomadores de decisión.	Hay evidencia de un análisis por parte de un "usuario" de la política. Se incluye una descripción de las implicancias y una estrategia acorde para acercar el conocimiento a los tomadores de decisión.	El análisis por parte de un "usuario" de la política es minucioso y está bien documentado. Hay evidencia de una evaluación de la probabilidad de éxito de la estrategia de difusión.

Uso del framework

El sistema está diseñado para evaluar tanto el output como el análisis y el management que se realizaron en el proyecto. Identifican los siguientes pasos:

1. Selección de proyectos a analizar
2. Caracterización de los proyectos según los factores influyentes

3. Calificación de la calidad de la investigación según las dimensiones descritas anteriormente.

4. Síntesis de las calificaciones para cada dimensión por producto y por programa

En el siguiente ejemplo se usa una escala de calificación es de 1 a 8 puntos y también se caracterizan los puntajes con una graduación de colores. Cuantificar la evaluación permite comparar distintos productos y ponderar distintos componentes según las características del proyecto. Sin embargo, esta calificación cuantitativa también puede servir como complementaria a una evaluación cualitativa de cada uno de estos componentes

Ejemplo de síntesis de evaluación de un proyecto o programa				
Etapa 2: Caracterización de las influencias clave				
Producto de investigación		Libro	Policy Brief	Paper
		Proyecto A	Proyecto B	Proyecto C
Influencia clave 1	Madurez del campo de investigación	Emergente	Bajo	Medio
Influencia clave 2	Componente de capacitación en el proyecto	Medio	Alto	
Influencia clave 3	Apoyo en la investigación de un tema en particular			
Influencia clave 4	Riesgo político			
Influencia clave 5	Información y data disponible			
Etapa 3: Calificación Research Quality Plus de los productos				
Integridad de la investigación	Integridad de la investigación	4	7	3
Legitimidad de la investigación	Análisis de potenciales consecuencias negativas	2	8	6
	Análisis de género	3	4	1
	Inclusión			
	Inclusión de conocimiento "local"			
Importancia	Originalidad			

	Relevancia			
Posicionamiento para el uso	Accesibilidad y difusión			
	Oportunidad y accionabilidad			
Total				

IV. Conclusiones y próximos pasos para CIPPEC

Struyk (2015) sostiene que en casos donde los gobiernos adoptaron las recomendaciones hechas por think tanks el factor clave en la mayoría es la credibilidad y reputación de la institución recomendadora, además de la robustez de la política considerada.

Las siguientes recomendaciones son las consideraciones más relevantes de las propuestas en este documento para el caso particular de CIPPEC.

Monitoreo y gestión de la calidad

CIPPEC tiene institucionalizados protocolos de aprobación y revisión de proyectos que hoy no apuntan al control de la calidad del contenido. Sería muy factible para CIPPEC utilizar estos espacios de manera estratégica para revisar internamente y de manera sistemática la calidad técnica, relevancia y accesibilidad de las propuestas y ejecución de los proyectos.

Idealmente, la presentación de proyectos podría involucrar un plan de seguimiento en donde haya reuniones de revisión de la calidad en momentos clave de cada iniciativa. Estas reuniones podrían formar parte de los procesos ya establecidos de seguimiento en CAP, reuniones de Comité Ejecutivo o Directores. Para guiar la discusión de estos encuentros, se podrían adaptar las versiones de templates o *scorecards* presentados.

Durante la aprobación de un proyecto se podría asignar a una persona externa al equipo de trabajo, pero del staff o de alguno de los comités de CIPPEC que acompañe el trabajo o presente las cuestiones relevantes a la calidad de la investigación durante estas reuniones. Es importante que desde el inicio del proyecto queden claramente distribuidas las responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo y los revisores del proyecto.

Por otro lado, también es muy frecuente que una institución necesite publicar un documento o emitir una opinión sobre un tema de política pública que haya tomado relevancia en corto tiempo. En estos casos y dependiendo de la sensibilidad del tema en cuestión sería positivo que haya previsto un proceso de revisión de urgencia, para controlar la publicación y estar a tiempo de influir las decisiones de todas maneras.

De todas maneras, será necesario contar con más recursos humanos o dedicación para agregar el componente de revisión de calidad en estas reuniones.

Revisión de Pares

La revisión de pares formal y externa es necesaria y debería ser obligatoria para las publicaciones más estratégicas y más sensibles de CIPPEC. Por eso es importante que la institución disponga de una política formal que establezca qué publicaciones serán sometidas a revisión y cuáles serán los tiempos y recursos destinados para implementarlas. El mecanismo de selección de los revisores, la política de autoría y los criterios de revisión deberían estar explícitamente descritos en la política institucional.

La administración de este sistema podrá considerar la posibilidad de generar convenios o contratos anuales con algunos investigadores clave que se prevé podrían ser necesarios dados los proyectos previstos para el año.

Planillas o templates

CIPPEC podría implementar un formato de plantillas para las revisiones internas o externas que permita focalizar en los aspectos que se quiere evaluar. Además, asignándoles un puntaje por sección se podría ponderar qué aspectos de la calidad son más relevantes para cada proyecto.

Este procedimiento sistematiza las reuniones de revisión y aseguran la cobertura de todos los aspectos relevantes.

Aprendizaje institucional

Una y otra vez en las recomendaciones para el control de calidad los expertos recalcan la importancia de la calidad del staff de investigación. Por eso es que es tan importante que los procesos y revisiones que se establezcan también estén dirigidos al aprendizaje y fortalecimiento de los equipos de trabajo. Estos mecanismos de aprendizaje institucional son:

- Reuniones de cierre de proyecto, donde se discutan las dificultades y aprendizajes de cada iniciativa
- Reuniones de revisión abiertas al staff
- Materiales de investigación disponibles para toda la institución.

Struyk presenta en su libro una herramienta que algunos think tanks estaban analizando implementar. Se trata de un “*Document Tracking System*”, o repositorio digital que permita a toda la organización hacer el seguimiento de cualquier documento. Este sistema hospedaría todas las versiones de un documento, con sus revisiones, formales o informales y los insumos para la investigación. Además funcionaría como método de comunicación formal entre el equipo de trabajo y los equipos de soporte, como los de comunicación con financiadores, equipos de edición y managers de la organización.

Manejo de los datos

La información que se recolectó para una investigación y el análisis hecho a partir de esta debe poder ser accesible y reproducible por cualquier miembro interesado.

Es muy recomendable que la institución tenga una política de almacenamiento de esta información por dos motivos. Primero es importante para el control de los insumos de las investigaciones que toda la información acerca del proyecto esté disponible y en orden (información cuantitativa primaria, secundaria o revisiones de la literatura). Esto ayudará a un revisor externo a realizar su trabajo. También es importante para asistir a futuros trabajos que se enriquecerían de tener insumos ya listos.

Web

CIPPEC ya cuenta con una política de publicaciones unificada para la mayoría de los productos, pero podría fortalecer la gestión de sus productos digitales.

Es necesario que se fortalezca y unifique la presencia digital de la organización. Idealmente todos los productos de distintos proyectos, como webs, blogs, aplicaciones, podrían ser encontrados en una misma web que tenga facilidad de navegación. ODI desarrolló “ODI CommsStats”¹⁰ en donde monitorea todos los indicadores de uso digital de los contenidos de la organización, incluyendo menciones en buscadores, redes sociales, *newsletters*, blogs y toda presencia en la web. Esto les permite identificar rápidamente las secciones que no están contando con el tráfico o comportamiento esperado y aquellas que demandan más atención. Para la gestión de toda esta información será necesario que la planificación de los proyectos explicitan objetivos de cada uno de estos productos digitales y cuantifiquen su uso esperado.

¹⁰ <https://onthinktanks.org/resources/a-pragmatic-guide-to-monitoring-and-evaluating-research-communications-using-digital-tools/>

Bibliografía

- Ames, P. (2014). (Re)Creating a culture of peer review. On Thin Tanks. Available at: <https://onthinktanks.org/articles/recreating-a-culture-of-peer-review/>
- Cassidy, C. (2015). How on Earth do you measure the impact of your event? On Think Tanks. Available at: <https://onthinktanks.org/articles/how-on-earth-do-you-measure-the-impact-of-your-events>
- A pragmatic guide to monitoring and evaluating research communications using digital tools (2012). Available at: <https://onthinktanks.org/resources/a-pragmatic-guide-to-monitoring-and-evaluating-research-communications-using-digital-tools/>
- Cassidy, C. (2015). The Guardian. Six communications trends NGOs should follow in 2016. Available at: <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/dec/31/six-communications-trends-ngos-should-follow-in-2016>
- <https://www.datapine.com/>
- Kirkpatrick D. y Kirkpatrick J. (2007). Implementing the Four Levels. A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, CA, USA.
- Ofir, Schwandt, Duggan, McLean (2016). Research Quality Plus. A Holistic Approach to Evaluating Research Ottawa, Canada. IDRC.
- Ordoñez, A. (2014). Peer Reviews for Thinn Tanks Series. Available at: <https://onthinktanks.org/articles/peer-review-experimenting-with-think-tanks/>
- Scott, N. (2011). Responding to digital disruption of traditional communications: three planks to ODI's digital strategy. Available at <https://onthinktanks.org/articles/responding-to-digital-disruption-of-traditional-communications-cradle-to-grey-content-strategy/>
- Scott, N. (2012). What Social Media and digital tools are think tanks using in their work. Available at: <https://onthinktanks.org/articles/what-social-media-and-digital-tools-are-think-tanks-using-in-their-work-views-from-a-short-clinic-at-the-think-tank-initiative-exchange-2012/>
- Spencer et al. (2003). Quality in Qualitative Evaluation: A framework for assessing research evidence A Quality Framework. National Centre for Social Research. Government Chief Social Researcher's Office. UK.
- Struyk, R. (2015). Improving Think Tank Management. Practical Guidance for Think Tanks, Research Advocacy, NGOs and their funders. Results for Development Institute.
- Tarling, R. (2006). Managing Social Research. A practical guide. Routledge

- Towards Research Excellence for Development: The Research Quality Plus Assessment Instrument (2014). International Development Research Centre Ottawa, Canada. Available at idrc.ca/EN/Documents/Research-Quality-Plus-Assessment-Instrument.pdf.

