

C U R S O

**REDACCIÓN DE INFORMES
PARA EL CONGRESO**

Expositor: Mtro. Clay Wellborn

Edición:
Dr. Jorge González Chávez

Julio, 2002

Resumen Ejecutivo:

El día 24 de julio de 2001 el Mtro. Clay Wellborn, Analista de Investigación del Servicio de Investigación del Congreso de los Estados Unidos de América, impartió el curso “*Redacción de Informes para el Congreso*”.

En el presente trabajo se reproduce su exposición, tomando como base la versión estenográfica de la misma, suprimiendo únicamente repeticiones y comentarios fuera de contexto.

Con esta edición se busca que los conocimientos expuestos puedan ser aprovechados por todas las personas que integran y se integren al quehacer parlamentario.

CURSO
REDACCIÓN DE INFORMES PARA EL CONGRESO
(Sesión del 24 de julio de 2001)

Expositor: Mtro. Clay Wellborn.

El Maestro Clay Wellborn tiene la Maestría en Planeación Urbana y en Arquitectura y la Licenciatura en Arquitectura y en Artes.

Desde 1972 se desempeña como Analista de Investigación del Servicio de Investigación del Congreso de los Estados Unidos de América, supervisa aproximadamente a 60 analistas y personal de apoyo.

Entre los temas en los que se ha especializado están: Responsabilidades del Gobierno incluyendo áreas tales como el Proceso Legislativo, la Operación y Administración Legislativas, Prácticas de Administración Pública en la rama Ejecutiva, Gobierno Estatal y Local, Federalismo, Derechos Civiles, Elecciones, Partidos Políticos y Financiamiento de Campañas.

Ha trabajado en el ámbito internacional en los siguientes países: Argentina, Chile, Honduras, Bolivia, Eslovaquia, Colombia, Egipto, Mozambique y Brasil.

Redacción de informes para el Congreso

El tema que trataremos es muy amplio, es un tema apasionante, porque tanto yo como ustedes somos servidores de legislaturas nacionales y en algunos casos estatales, y esta es una profesión que, a mi juicio, requiere de un poco de pasión.

Temas a tratar:

- *El Congreso y las funciones del investigador legislativo*
- *Las herramientas y métodos de investigación*
- *Mecanismos estructurales, el estilo, repaso, y revisión*

Vamos a tocar tres temas principales: a) el Congreso y las funciones del investigador legislativo, b) las herramientas y los métodos de investigación y finalmente c) los mecanismos estructurales el estilo, el repaso y la revisión.

Los Diputados y Senadores

- *Sus necesidades*
- *La falta de tiempo*
- *Sus distracciones*

Iniciaremos comprendiendo la actividad de un legislador. Los que trabajan en el ámbito de una legislatura saben que un diputado tiene muchas cosas que hacer, lleva una vida agitada, hay interrupciones, es una vida con mucha actividad.

Por ello, todo informe que se les va a preparar, tiene que hacerse de manera que a simple vista se note su utilidad para el diputado que está muy ocupado. Nuestro informe tiene que convencerlo de que vale la pena leerlo.

En mi experiencia he notado que los diputados no quieren leer mi informe. Si presento un trabajo de 100 páginas probablemente el diputado no lo va a leer. Esa es la realidad.

Entonces, tenemos que pensar que las necesidades del diputado no son las que el investigador diga; tenemos que reconocer que hay falta de tiempo, por eso lo importante debe decirse al principio del Informe, porque si el diputado quiere leerlo, probablemente no lo pueda acabar, puede leer las primeras páginas y tal vez un poco más.

En este contexto ¿cuáles son los roles de un investigador legislativo?, ¿qué tipo de formación intelectual necesita? ¿qué tipo de atributos personales son importantes para una carrera exitosa de investigación legislativa?

El investigador legislativo: Funciones y roles

- *Investigador*
- *Corredor de información*
- *Analista*
 - *De políticas públicas*
 - *De legislación*
- *Educador*

La función principal del investigador legislativo es de investigación; parece algo obvio, pues la investigación es la base de la preparación de un informe útil para el diputado. El investigador, que funciona como corredor de información, tiene que analizar los temas importantes y estudiar el problema para entender lo importante del mismo. Debe entender el tipo de análisis relacionado con la formulación de políticas públicas y además el proceso para la formulación de iniciativas de ley y el proceso legislativo propiamente dicho.

Finalmente, su función es informar. El diputado normalmente es una persona bien preparada, pero no sabe todo, y dado que una legislatura tiene que tratar sobre muchos temas, entonces una función del investigador legislativo es la de funcionar como informador del diputado sobre los temas que necesita.

El investigador legislativo: Formación intelectual

- *Disciplina tradicional o no tradicional*
- *Capacidad de rebasar las limitaciones de su disciplina de formación*
- *Capacidad de utilizar una variedad de técnicas analíticas de diversas disciplinas*

Yo soy Arquitecto, es una cosa extraña, ¿cómo es que un arquitecto puede ser un investigador legislativo? Es una función de los politólogos, de los abogados ¿no? Pero la realidad es que casi cualquier disciplina es una base para empezar una carrera de investigación legislativa; puede ser una disciplina tradicional o no tradicional, en la que tiene que tratar de muchos temas.

En el área donde trabajo, en el Congreso de Estados Unidos, tenemos una cantidad de personas de disciplinas diversas: tenemos ingenieros, abogados, politólogos, historiadores.

El secreto es rebasar las limitaciones de su disciplina personal, de su disciplina de base ¿en qué sentido? Yo como arquitecto se muy bien cómo organizar espacios, cómo construir un edificio, cómo supervisar la construcción, etc. ¿Cómo es que una persona que es arquitecto puede rebasar las limitaciones y las expectativas normales de esa profesión? Bueno, tiene que tener un poco de creatividad, primero tiene que pensar en lo que su disciplina personal puede ofrecer al entendimiento de la legislación, de los problemas de políticas públicas. Es un poco de creatividad personal. Tiene también que ver la manera de que su disciplina encuentre principios que se puedan aplicar. Por ejemplo, yo soy una persona que sabe mucho de estructura, entonces veo problemas sociales en forma de la estructura del proceso que es la base de un problema social. Hay que tener siempre un proceso de educación personal, ya sea en cursos universitarios o mediante consultas con personas de otras disciplinas, o hacer un gran esfuerzo

para realizar un análisis de problemas públicos que son de nuestro interés personal. Este tema de la curiosidad personal es muy importante.

No menos importante es el hecho de que se tienen que utilizar una variedad de técnicas analíticas. En lo particular, cuando veo que un problema tiene una dimensión legislativa, hago una encuesta personal con mis colegas: *¿con este problema, qué tipo de análisis sería útil, a su juicio?* Es esencial consultar a personas de otras disciplinas, y es muy importante tratar de entender el punto de vista interdisciplinario. Si consulto con economistas, es importante entender su manera de pensar, las técnicas de su disciplina, y si yo puedo aplicar el mismo método está bien, si no, le tengo que pedir su ayuda personal, es necesario reconocer que no se sabe todo.

El investigador legislativo: Características personales

- *Curiosidad*
- *Escepticismo*
- *Creatividad*
- *Persistencia*
- *Interés en los procesos políticos nacionales*
- *Buen sentido del humor*

Las características necesarias de un investigador son: Primero, su curiosidad. Tiene también que ser escéptico, no quiere decir que tiene que ser cínico, pero tiene que ver la información que recibe con un espíritu crítico.

¿Por qué tengo que usar esta información? ¿es útil? ¿es la verdad? ¿tiene una tendencia partidista? ¿es información de una fuente que tal vez no es confiable?. También necesita creatividad, porque los problemas, los temas de una legislatura son muy variados y es importante que el investigador use su creatividad para organizar su trabajo de investigación y análisis.

También tiene que ser muy persistente, la persistencia ante un problema difícil es esencial. Un investigador nunca debe decir que no hay información sobre un tema, o que no puede encontrarla. Si realmente es una persona con una curiosidad fuerte, va a continuar buscando la información que es necesaria.

La expresión de *“no dejar piedra sin mover”*, es una actitud básica del investigador, hay que buscar la información por debajo de todas las piedras.

El investigador y sus informes tienen que ser útiles en el proceso legislativo, entonces, el investigador necesita entender realmente este proceso, no tiene que ser experto en todos los detalles, pero necesita entender los principales trámites y pasos del proceso legislativo.

El investigador legislativo...

- *Entiende los trámites del proceso legislativo*
- *Entiende el papel del legislador, de las comisiones, y del liderazgo parlamentario*
- *Conoce bien la documentación parlamentaria*
- *Se actualiza en las actividades del Congreso*
- *Organiza su trabajo para apoyar al congresista o a la comisión en cada paso de la labor parlamentaria actual*

Un informe tiene que ser útil al diputado dentro de cada paso del proceso legislativo. Si un diputado está en el proceso de creación de una iniciativa de ley, necesita información sobre el tema de esta iniciativa, necesita hechos, necesita entender el problema mejor, necesita un informe que le dé los datos necesarios para la elaboración de la iniciativa, un panorama de la información necesaria.

Si el diputado es integrante de una comisión, necesita otro tipo de información. Si se está preparando para el debate en el Pleno, necesita algo diferente. Entonces, los investigadores tienen que entender los elementos del proceso legislativo para dar la información necesaria al diputado en cada paso del proceso legislativo.

También se tienen que entender las funciones de todas las entidades del Congreso, entender el rol de legislador, el trabajo de la comisión, el rol del liderazgo en el Congreso. Se van a recibir solicitudes de diputados individuales, de diputados como integrantes de una comisión, de diputados como los líderes de su partido o de la mesa directiva, por ejemplo.

Otra cosa que se debe conocer muy bien es la documentación de la legislatura, la documentación que se prepara cotidianamente en la labor parlamentaria.

En mi caso, tengo que conocer muy bien el documento que contiene lo que se dice en el Pleno, allá se llama "Congressional Record" es decir, el Diario de los Debates.

También debo conocer los documentos que producen las comisiones, los dictámenes, y las versiones estenográficas.

Asimismo, se tiene que estar al día en las actividades del Congreso, ya que ustedes están trabajando sobre los temas que está tratando el Congreso. Por ejemplo, si estoy haciendo un informe sobre financiamiento de campañas electorales, tengo que conocer el trabajo del Congreso sobre el tema, tengo que saber que hay, por ejemplo, 92 iniciativas de ley que tienen que ver con el tema. Debo saber que las comisiones tal y tal están estudiando estas iniciativas de ley. Tengo que saber cuáles de las iniciativas están en debate en el Pleno.

Finalmente, tienen que organizar su trabajo para apoyar al diputado en cada paso de la labor parlamentaria y organizarlo de manera adecuada para ello.

El investigador...

- *Conoce las fuentes de información*
- *Conoce a la gente que controla el acceso a la información*
- *Mantiene su red personal de informantes*
- *Busca y encuentra la información que se necesita*

El investigador también tiene que conocer las fuentes de información a profundidad. Tiene que conocer las maneras de obtener, de cada fuente, la información útil. De vez en cuando no hay información publicada, no hay documentos, no hay información escrita disponible a mano. Pero eso no quiere decir que la información no exista, pues probablemente hay personas que conocen esa información que no está publicada. ¿Cómo se hace? Hay que mantener una red personal de informantes, que no es un tipo de espionaje.

Hay que mantener su red personal de informantes, mantener un tipo de relación profesional personal con otras personas, eso es esencial.

Los analistas e investigadores legislativos más exitosos, tienen una red por todo el país, no sé si aquí es algo normal, pero creo que es muy importante. ¿cómo se hace? Mi estrategia personal es mostrar un interés en el conocimiento de la información que tiene otra persona, por ejemplo, si una persona que está trabajando en un área e hizo una publicación, entonces el investigador se interesa en obtener una copia de su informe, de lo que dijo aquella persona y llamarle por teléfono, indicándole que es un informe muy interesante, muy útil. Puede decirle: “...pero tengo algunas preguntas, y si tiene un poco de tiempo quisiera conversar sobre su informe...” y expresar un interés en la publicación de su colega, todavía para muchos desconocida.

Se puede iniciar una relación personal, es una relación que puede ser productiva.

Si eso no es normal aquí, seguramente hay personas que sí lo hacen, y es una estrategia que recomiendo, porque su red personal de informantes es muy importante. Probablemente en otro momento, la otra persona también va a pedir ayuda, entonces tienen que estar preparados para ofrecer algo a cambio, puede ser difícil, pero es importante.

Entonces, hay que revisar documentación y realizar contactos personales para buscar y encontrar la información necesaria.

El investigador legislativo: Actualización de conocimientos

- *Por lectura continua*
 - *Documentos del proceso legislativo*
 - *Periódicos*
 - *Libros profesionales y de interés general*
 - *Estudios académicos*
- *Por contactos personales*

Entonces, para poder elaborar informes útiles, ustedes, como investigadores legislativos, tienen que actualizar sus conocimientos. Pero necesariamente todo el tiempo, tienen que leer continuamente muchos documentos, el periódico diariamente, los documentos del proceso legislativo (que no siempre son muy interesantes). Por otro lado, es importante tener un orden para saber cual es la información que se tiene, porque más adelante se va a necesitar y es importante saber cuáles son los documentos que tienen la información adecuada.

Los periódicos, los libros, los artículos especializados y las publicaciones académicas son fuentes de información realmente esenciales. El investigador vive en dos mundos, en el mundo de la legislatura y también, en el mundo intelectual de México.

También hay que usar los contactos personales para actualizarse en lo que se publica sobre el tema.

El investigador legislativo: Normas éticas

- *Imparcialidad partidaria*
- *Objetividad*
- *Exactitud*
- *Discreción*
- *Confiable*

Se dice que no se puede ser totalmente objetivo, que es imposible ser imparcial. En Latinoamérica hay una tradición de partidismo muy fuerte, todos tenemos nuestros valores políticos, si no somos miembros de un partido político, nos identificamos más o menos con alguno, ésa es la realidad humana.

¿Cómo es que yo, que estoy registrado como miembro de un partido en Estados Unidos, puedo servir imparcialmente a diputados del otro partido?. Es una situación que puede ser difícil, porque tenemos que entender nuestros valores personales y darnos cuenta cuándo estamos incorporando estos valores personales en los informes que elaboramos, en la investigación que realizamos, en los puntos básicos del trabajo que hacemos. Hay que hacer un proceso de autocrítica muy fuerte y puede ser difícil y desagradable, porque como seres humanos, posiblemente se quisiera sugerir a los diputados lo que deben hacer, es una condición normal del ser humano.

Pero en el trabajo que se realiza para una legislatura, en la que se debe servir igualmente a diputados de todos los partidos, hay el riesgo de que puedan aparecer valores personales, políticos, partidarios, morales; por ello se debe cuidar al máximo la redacción de los informes hasta el punto de saber dónde está la línea, no muy visible, de la opinión personal.

Hay que recordar que es responsabilidad del diputado aplicar su juicio de valor: Es función de la legislatura resolver el conflicto de valores y tomar su decisión en base a ello, no es para nosotros como investigadores, pues nosotros debemos apoyar por igual a todos los diputados del Congreso.

La objetividad es parte del proceso de ser imparcial, es difícil, porque hay que seleccionar las palabras del informe con mucho cuidado, se tienen que seleccionar las palabras para evitar ambigüedad, para no dar la posibilidad de mala interpretación o que se entienda de manera diferente lo que se pretende comunicar.

Por ejemplo, si se está haciendo un informe sobre opciones legislativas, se tiene que tratar cada opción de la misma manera, con la misma estructura, al mismo nivel de profundidad.

Si se está convencido que una opción es mejor, hay que omitir esa opinión personal, porque no es la función de los investigadores, como técnicos servidores de la Cámara de Diputados, dar opiniones sobre las opciones.

La otra norma de conducta es la exactitud. El investigador necesita tener una cualidad, si quiere ser útil a los diputados: necesita la reputación de que hace sus informes con exactitud y discreción.

En el servicio donde yo trabajo tenemos la política de confidencialidad; nosotros trabajamos por todos los diputados y senadores de todos los partidos, y cuando recibimos solicitudes de ellos, no vamos a decirlo a otro diputado o senador.

Puede haber varios diputados que pidan exactamente la misma información, en ese caso tratamos cada solicitud con confidencialidad, no decimos a nadie con quién trabajamos, no decimos a nadie cuáles son los temas en los que estamos trabajando en ese momento.

Seguramente aquí también se tiene la misma política de confidencialidad y de discreción.

Confiabilidad. Hay que ser siempre confiables, la reputación de confiabilidad se construye con mucho cuidado y se destruye fácilmente, entonces hay que trabajar con mucho esmero en este sentido.

Corredor de información

- *Vive en dos mundos:*
 - *El mundo académico*
 - *El mundo legislativo*
- *Habla bien los idiomas de los dos mundos*
- *Traduce el idioma académico al idioma del legislador*

¿Qué quiere decir Corredor de Información en este contexto?. Nosotros como investigadores no sabemos todo; algunos sabemos muy poco, hay otros que con la experiencia, con preparación, saben algo, pero no hay alguien que sepa todo. Entonces, cuando se reciben solicitudes, con frecuencia hay que ir a otras fuentes para recibir información, hay que ser el intermediario entre el mundo académico y el mundo legislativo; esto es lo que hace el Corredor de Información, es el vínculo entre estos dos mundos.

Hay que vivir en estos dos mundos y hablar los idiomas de cada uno. Todos nosotros hemos vivido en el mundo académico, en la licenciatura, en el posgrado, por ejemplo. Conocemos muy bien sus características, a este mundo le interesa la verdad, el entender muy bien, el escribir para contribuir al conocimiento a un nivel intelectual muy alto.

Hay un idioma en el mundo académico que sirve muy bien en ese ámbito, pero tal vez no sea muy útil en el mundo legislativo y viceversa.

Entonces, nosotros como investigadores legislativos podemos estar con un pié en cada mundo, podemos traducir entre los dos idiomas.

¿Por qué es importante?. De vez en cuando hay estudios académicos que realmente son muy importantes porque tratan sobre problemas muy serios y es necesario que los legisladores entiendan bien los resultados de esas investigaciones. Pero si el estudio está redactado para satisfacer las normas académicas, tal vez no sea muy comprensible para el legislador que está preocupado con sus problemas pragmáticos.

Entonces, el investigador tiene el papel importante de hacer la traducción entre los dos idiomas. En nuestro caso es algo que pasa todo el tiempo. Hablamos de dos mundos, pero tal vez hay más de dos mundos donde se encuentra información. Está también el mundo de los periodistas y éstos pueden ser una fuente de información muy útil.

Si ustedes, por ejemplo, leen artículos en los periódicos y quieren saber más de la situación, pueden llamar al autor del artículo, al periodista, para recibir un poco más de información sobre el tema del artículo. Entonces hay muchos mundos, y el investigador legislativo tiene que conocer los mundos importantes para su trabajo, incluyendo al mundo político.

El académico también puede aprovechar del investigador legislativo para recibir información sobre las necesidades de la Legislatura; en mi caso, por ejemplo, hay académicos que realmente quieren contribuir al debate público en la Legislatura, yo supongo que aquí también es parte de la realidad.

Entonces, los académicos también pueden consultarlos a ustedes, y ustedes pueden transmitir a sus contrapartes en el mundo académico las necesidades de la legislatura. Es una vía de comunicación en los dos sentidos.

***El analista legislativo
aplica su análisis a la labor parlamentaria.***

- *Sus estudios son útiles para el desarrollo y consideración de proyectos de ley*
 - *Al congresista individual*
 - *A la comisión*
 - *Durante el debate en el Pleno*
- *Su trabajo apoya al congreso en su función de supervisión del Poder Ejecutivo*

Para cumplir con el rol de analista que hace un investigador tienen que:

1. Pensar en los temas que se discuten en la Legislatura,
2. Hacer un diagnóstico del problema,
3. Identificar los problemas que necesitan solución y encontrar una buena solución,
4. Formular opciones para llegar a estos fines y,
5. Analizar los impactos de cada opción.

Es un modelo clásico de análisis de políticas públicas. No sé si aquí ustedes tienen cursos universitarios sobre la formulación y análisis de políticas públicas, es un curso bastante nuevo en mi país. El modelo clásico es: identificar el problema, hacer un diagnóstico para entender cómo llegamos a este punto, para formular métodos de solucionar el problema y analizar cada opción, en términos de sus efectos, de sus impactos sociales, de sus impactos políticos, de sus costos y beneficios.

Pero en el ámbito de una legislatura hay algo especial. Un analista de políticas públicas puede hacer su trabajo en el ámbito del sector ejecutivo, del sector privado también, ...pero en el sector legislativo existe una necesidad especial, que es la de hacer su análisis de tal manera que sea directamente útil para el desarrollo de una iniciativa de ley.

Las opciones tienen que ser opciones legislativas y tienen que ser útiles al diputado en lo personal o en su rol de integrante de una comisión o también durante su participación en el debate en el Pleno.

El trabajo del Congreso tiene otro aspecto que es el de supervisión; en este caso también hay informes que son especialmente útiles para el rol de los diputados relativo a la supervisión del Poder Ejecutivo.

La investigación

- *La naturaleza de la solicitud*
- *El proyecto de investigación*
- *Métodos de proyectar una investigación*
- *Fuentes de información*
- *Tipos de análisis*

¿Cómo hacemos una investigación?. Los pasos normalmente son obvios; en primer lugar hay que entender la naturaleza de la solicitud, saber qué es lo que se necesita; puede ser lo que dice la solicitud, pero tal vez no esté muy bien formulada. Entonces hay que pensar realmente en la naturaleza de la petición y quizá sea necesario conversar con el diputado o con el asesor que la envió.

Entendido lo anterior se requiere organizar un proyecto de investigación, decidir cuáles son los métodos que vamos a usar y cuáles son las fuentes de información. Vamos a tocar cada uno de estos temas.

La naturaleza de la solicitud

- *Solicitudes sencillas*
- *Solicitudes mal formuladas*
- *Solicitudes complejas*
- *Solicitudes imposibles*

Hay solicitudes sencillas, realmente muy sencillas, por ejemplo, cuando el diputado quiere saber los hechos sobre un tema, quiere entender los antecedentes de una situación y nada más; es una cosa sencilla.

Como hemos dicho antes, puede haber solicitudes que no estén muy bien formuladas. En este caso, un servicio muy importante que nosotros como investigadores podemos brindar, es el de conversar con el diputado o con su asesor para reformular la solicitud, a fin de que entendamos mejor sus necesidades. La reformulación de una solicitud puede ser un servicio realmente muy importante.

Asimismo, hay solicitudes muy complejas, bien formuladas, que necesitan una estrategia de investigación muy sofisticada y por lo tanto debemos tener también una manera de tratarlas.

También recibimos solicitudes imposibles. ¿Cómo se trata una solicitud imposible? Exactamente c o n d e l i c a d e z a. Hay que conversar con el diputado o su asesor, para explicar por qué sería muy difícil, o casi imposible, el hacer este tipo de investigación; con franqueza, con sensibilidad y ofrecer una opción.

Por tradición, en el servicio de investigación de Estados Unidos, nosotros nunca decimos: *“No, no podemos hacer nada”*, sino que decimos: *“Si señor Diputado, entendemos la importancia de sus necesidades, pero tal vez hay otra manera en que podemos satisfacerlas, podemos tal vez conversar un poco”*.

Hay que explicar las razones por las que su pregunta no es investigable, pero hay que ofrecer algo, otra manera de satisfacer la necesidad del diputado y eso, es un tipo de arte.

Al principio, cuando tuve que realizar una conversación así con un diputado, yo estaba muy nervioso, porque uno no quiere decir: *“No señor, no podemos hacer eso”*, pero con cuidado, con sensibilidad, uno puede cambiar de una solicitud imposible, a una que se puede hacer.

El proyecto de investigación

- *La cuestión central*
- *El tipo de análisis necesario*
- *Los recursos necesarios y disponibles*
 - *Información*
 - *Capacidades investigativas*
 - *Investigadores*
 - *Tiempo*
- *¿Trabajo individual o de equipo?*

En el caso de una solicitud compleja, hay que pensar con mucho cuidado en cuál es la cuestión central. Hay que definir muy bien la amplitud del tema a tratar, decidir el tipo de análisis que se necesita; normalmente son varios los tipos de análisis que hay que hacer para solicitudes complejas. También hay que decidir los recursos necesarios y disponibles: entender cuál es la información necesaria y la capacidad profesional que se requiere para hacer la investigación; hay que seleccionar a los investigadores que tienen esa capacidad y definir bien la cantidad de tiempo necesario para dar una respuesta.

El tiempo es un problema muy serio, porque normalmente las solicitudes vienen a la última hora, no sé si aquí sea así, pero en mi caso es lo normal. El diputado necesita una respuesta ahora o en cinco minutos, o está esperando en el teléfono, o en una semana, o es para ayer. Hay una tensión, porque el investigador responsable quiere satisfacer al diputado, pero sabe que no puede satisfacerlo dentro del tiempo disponible, entonces, hay que ofrecer algo que tal vez no es exactamente lo que solicitó el diputado.

En otras ocasiones hay que conversar, hay que tener una interacción con el diputado o su asesor, para explicar por qué no podemos hacer la investigación dentro de este tiempo: En mi experiencia normalmente los diputados entienden muy bien por qué no se puede, pero de todos modos necesitan algo.

Nuestra responsabilidad es entender la necesidad y ofrecer algo que tal vez no es exactamente lo que se necesita, pero sirve, tal vez sea algo ya publicado, tal vez algo parcial que se puede presentar al diputado, algo imperfecto que sirve y da un tiempo para hacer la investigación total.

En mi experiencia eso es muy normal y los diputados, porque son inteligentes, entienden por qué su solicitud no se puede hacer en un lapso de muy poco tiempo. Pero es bueno para el prestigio del investigador que pueda demostrar que entiende el por qué la información o el análisis se necesita dentro de cinco minutos.

Finalmente, hay que decidir si va a ser un análisis individual que como investigador voy a hacer, o si necesitamos un grupo para trabajar en conjunto, ya que para solicitudes complejas normalmente se requiere.

Métodos de proyectar

- *Individualmente*
- *Con el supervisor*
- *Por colaboración*

Como investigadores debemos organizar el trabajo, y hay que aplicar varios tipos de análisis. ¿Cómo se puede hacer esto?

El investigador que recibe la solicitud puede organizar el trabajo, ya que conoce las necesidades y las personas. Puede pensar: *“Para atender esta solicitud de investigación necesito a José y a Consuelo y otros, porque necesito un economista, un sociólogo, o lo que sea necesario”*, y puede conversar personalmente con esas personas para pedir su colaboración.

Cuando es el supervisor el que va a tomar las decisiones y quien va a proyectar una investigación, puede decir a un grupo de personas: *“Ustedes van a colaborar con este trabajo”*.

Hay otra manera en que se puede proyectar una investigación, y es con la colaboración de los investigadores. En ocasiones es fácil, porque somos amigos y nos conocemos muy bien, en otros casos no es muy fácil, porque no nos conocemos muy bien y alguna persona puede ser un poco difícil.

Proyección paralela

- *Proyección individual*
- *Presentación de las proyecciones individuales*
- *Evaluación por el equipo*
- *Amalgamación*

El proceso de colaboración para proyectar una investigación compleja es un poco sofisticado y someteré a su consideración un método que viene del campo del diseño de sitios y páginas para la red y se llama *Diseño o Proyección Paralela*.

¿Qué quiere decir? Para llegar al diseño de un estudio hay distintas maneras de colaborar: podemos hacer una reunión, leer la solicitud, conversar sobre las posibilidades y necesidades y escribirlas todas en un pizarrón, etc.

Otra manera es que cada persona que se ha designado para colaborar, (tres o cuatro investigadores), trabaje individualmente su proyecto, lo presente al grupo y converse sobre las posibilidades. Este procedimiento sirve muy bien en muchos casos.

¿Cuál es el beneficio de este tipo de colaboración? Impone en cada uno de los participantes, la necesidad de pensar en la totalidad de la investigación, no solamente en una parte y después en otra, sino que hay que ofrecer un diseño completo y coherente para la investigación; después el grupo puede decidir cuáles son las cualidades de cada uno que van a ser tomadas en cuenta para lo que se va a hacer en conjunto.

Es una técnica que en mi experiencia normalmente funciona muy bien, y es el método que propongo: Proyección individual, presentación de los proyectos individuales, evaluación por el equipo y amalgamación de lo bueno de cada uno de los diseños.

Fuentes de información

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Sector privado</i>• <i>Partidos políticos</i>• <i>Ministerios</i>• <i>Organizaciones internacionales</i>• <i>Documentos Gubernamentales</i>• <i>Prensa popular</i>• <i>Colegas</i> | <ul style="list-style-type: none">• <i>H. Congreso Nacional</i>• <i>Gobiernos estatales</i>• <i>Periódicos</i>• <i>Publicaciones académicas</i>• <i>Lobbystas</i>• <i>Encuestas de opinión pública</i> |
|---|---|

Regresamos al tema de las fuentes de información. En una investigación compleja hay que consultar todas las fuentes disponibles para obtener la información necesaria: el sector privado, los partidos políticos, los ministerios, las organizaciones internacionales, documentos gubernamentales, la prensa, etc.

Para tener acceso a la información, es necesario hacer una investigación. Entre los grupos que tienen información, hay algunos que la ofrecen con mucha facilidad y hay otros que no.

Nuevamente tenemos el hecho de que sus conocimientos y red de informantes son muy importantes.

La información también viene del Congreso mismo y de los gobiernos estatales. Asimismo los periódicos y las publicaciones académicas son fuentes de información valiosas.

En mi país hay una tradición de *lobby*, de cabildeo; para nosotros *lobby* es una palabra que tiene una connotación un poco desagradable, pero también tiene algo bueno: Las personas que tienen intereses especiales, cuando quieren comunicar su información al Congreso, normalmente quieren ofrecer buena información, por lo menos en mi experiencia personal. Entonces, vale la pena conocer a las entidades que representan intereses especiales para recibir información de ellos y evaluar la información, exactamente, como la de cualquier otra fuente. Hay que valorar con mucho cuidado cualquier fuente de información y aprovechar lo bueno que cada una puede ofrecer.

Las encuestas de opinión pública son muy importantes, como un hábito intentemos incluir información sobre opinión pública en nuestros informes.

Fuentes de información - 2

- *Fuentes primarias*
- *Siempre preferibles*

- *Fuentes secundarias*
- *De vez en cuando, solo cuando son las únicas disponibles*
- *Ventajas*
- *Desventajas*

Hay un principio excepcionalmente importante para la evaluación del uso de la información: Siempre es preferible aquella que viene del productor de la información que la que viene de una fuente secundaria. Explicaré qué entiendo por fuente primaria y secundaria. Por ejemplo, si un periódico dice que un diputado dijo tal cosa, y la información es lo que dijo el diputado, entonces el artículo es una fuente secundaria; pero si la información viene, por ejemplo, de un documento que preparó el diputado, la fuente primaria es el documento que el legislador escribió. Por otro lado, si el periodista hizo una entrevista al diputado y éste dijo tal y tal, el artículo es la fuente primaria.

Algunas veces, la fuente secundaria es la única fuente disponible. En este caso, mi política personal y la de mis colaboradores, es que cuando queremos usar la información secundaria y no hay otra fuente, aclaramos que lo que decimos es según lo que dice el artículo en el Washington Post, y hacemos una nota indicando el artículo, el número de periódico, el título, la página y la fecha.

Las fuentes secundarias tienen sus ventajas y desventajas. Una ventaja es que cuando queremos incluir información acerca de la reacción de otra entidad sobre lo que dijo el diputado, es útil incluir tanto lo que éste dijo como también la reacción del otro grupo.

Cuando estamos analizando, por ejemplo, el pro y el contra de una opción, es muy bueno tener la opinión de varios grupos, y usar una fuente en ese sentido es muy útil.

**Colección de información:
Las tres estrategias fundamentales**

1. *No dejar piedra sin mover.*
2. *No dejar piedra sin mover.*
3. *No dejar piedra sin mover.*

Estrategia número uno, buscar información –como dije antes- no dejando piedra sin mover. Estrategia número dos, no dejar piedra sin mover y número tres es igual. Es lo fundamental.

Tipos de análisis

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>De presupuesto</i>• <i>De programas</i>• <i>De tendencias</i>• <i>De costos y Beneficios</i> | <ul style="list-style-type: none">• <i>De impactos regionales</i>• <i>De impactos en distintos grupos demográficos</i>• <i>De pro y contra</i>• <i>Análisis jurídico</i> |
|--|---|

Nuestros informes contienen una gran variedad de análisis: de presupuesto, de programas de gobierno, de tendencias sociales, de costos y beneficios, ...hay una lista muy grande.

Herramientas y métodos

- *Métodos analíticos de las disciplinas tradicionales*
- *Método interdisciplinario*
- *Eclecticismo pragmático*
- *Métodos no tradicionales*
- *Pregunta*
- *Pensar*
- *Colaborar*

Hay que aprovechar en nuestro trabajo todos los tipos de análisis, por eso, la colaboración es esencial. Tenemos que organizar el trabajo de tal manera que en cada paso estemos captando información, porque para hacer un estudio a profundidad necesitamos una base profunda de información y conocimientos. Por tanto, en cada paso de la elaboración de informes para el Congreso, hay que satisfacer la necesidad de la solicitud y, al mismo tiempo, incrementar nuestro capital intelectual, porque para la próxima solicitud podemos aplicar lo que se hizo en la primera.

Siempre hay temor y tensión. El investigador tiene miedo de escribir cuando no tiene un conocimiento perfecto del tema, y dice: *“Tengo que estudiar este tema por unos meses más”*. Si hay tiempo está bien, pero normalmente no hay tiempo, entonces, hay que hacer lo que se pueda, pero al mismo tiempo incrementar su acervo intelectual. No obstante, debo

señalar que la producción del informe y su utilidad es lo esencial, y contribuir a su capital intelectual es un resultado secundario; es muy importante, pero lo más importante es satisfacer la necesidad de la solicitud que está enfrente de ustedes.

Hay métodos analíticos que vienen de las disciplinas tradicionales, también métodos interdisciplinarios. Es conveniente hacer un eclecticismo pragmático, otra vez el tema constante de utilidad, de pragmatismo, de satisfacer la necesidad que está frente a nosotros.

También podemos utilizar métodos no tradicionales, para eso necesitamos creatividad, consultar con nuestros colegas y colaborar para crear un método que se pueda aplicar a la solicitud que tenemos.

Hay que preguntarse mutuamente. Tengo colegas que tienen mucha pena de confesar que no saben sobre un tema o que no saben cómo van a responder a una solicitud. Tienen miedo de confesar que son imperfectos y no quieren llamar a sus otros colegas, mas bien quieren llamar a colegas en el mundo académico. Pero es esencial rebasar este miedo, hay que preguntar, hay que buscar ayuda. En mi caso, los analistas más exitosos, son los que no tienen miedo de pedir la ayuda de sus colegas.

El recurso más importante de cada uno de nosotros es lo que tenemos dentro de la cabeza, hay que pensar con creatividad para organizar una investigación y un informe importantes.

Formulación de políticas públicas

- *La cuestión política. El asunto en cuestión*
- *Diagnóstico*
- *Definición de metas*
- *Esbozo de opciones*
- *Análisis de cada opción*
- *Decisión*

La identificación de opciones y su organización es parte del modelo clásico de análisis de políticas públicas ¿Cómo podemos formular opciones para ofrecer al diputado lo que pidió? Hay una opción que siempre está disponible y es la de no hacer nada.

Opciones legislativas - 1

- *No hacer nada*
- *Modificaciones al sistema actual*
- *Cambios radicales*

Entonces, en su informe pueden analizar los resultados posibles; la opción de no hacer nada, que es parte de la realidad, en algunos casos tal vez sea lo preferible, si es que las opciones existentes no son buenas. Estoy ofreciendo en serio la opción de no hacer nada, no es un chiste.

Otra opción es hacer modificaciones al sistema actual. Al hacer su diagnóstico, posiblemente ustedes pueden visualizar que si se hace una modificación dentro del sistema actual de la parte de la realidad analizada, se van a tener resultados que el diputado, tal vez quiera considerar. Entonces, en su informe puede hacerse una explicación de esta opción y de los resultados probables que se esperarían.

También hay la posibilidad de plantear cambios radicales. En nuestra tradición política, los políticos no quieren hacer cambios radicales, pero también son opciones, y es factible analizar los resultados, los efectos probables de un cambio radical. Cada opción tiene su pro y contra: o no hacer nada, o hacer algo radical, o modificar el sistema actual.

Opciones legislativas - 2

- *Las propuestas existentes sobre políticas*
- *Las soluciones genéricas*
- *Las soluciones genéricas modificadas*
- *Las soluciones hechas a la medida*

Hay otra manera de buscar opciones para nuestro informe. Hay opciones que ya han sido propuestas, son planteamientos de legislaturas anteriores, pero ya están presentados, y en nuestros informes podemos identificar, clarificar y explicar esas opciones y analizar sus resultados posibles.

También hay soluciones genéricas. Una solución genérica es una solución, una opción que da un trato general con un curso de acción. Incluso también podemos hacer modificaciones a una solución genérica.

Las soluciones hechas a la medida son un tipo de opción en el cual el diseño de la política pública tiene que ver con una situación adhoc. Este tipo de soluciones tienen que ver con una situación local o estatal, pero que no es aplicable a todo el país.

En mi caso, nuestro Congreso no quiere soluciones hechas a la medida, prefieren incluir en la legislación opciones que son aplicables a todo el país. Esto presenta problemas constitucionales.

Tipos de informe

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Memoranda</i>• <i>Resumen informativo</i>• <i>Cronología</i> | <ul style="list-style-type: none">• <i>Informe de antecedentes</i>• <i>Historiales legislativos</i>• <i>Informes analíticos</i> |
|---|---|

En el Servicio de Investigación del Congreso de los Estados Unidos, donde yo trabajo, recibimos solicitudes de varios tipos, por ejemplo, cuando viene el presupuesto del Presidente, recibimos solicitudes para analizar ciertos aspectos de porciones de documentos del presupuesto que viene de la Presidencia.

También allá como aquí, tenemos una entidad de apoyo al Congreso, que tiene que ver solamente con análisis presupuestario; aquí es el Centro de Estudios de las Finanzas

Públicas, allá es la Oficina Congresional de Análisis del Presupuesto. Ellos tienen la responsabilidad principal de analizar el presupuesto, pero de todos modos también nosotros en la Biblioteca del Congreso recibimos peticiones, solicitudes para analizar el documento, porque es un documento enorme de cuatro volúmenes y es una gran cantidad de papel, de mucha importancia, obviamente. Estas solicitudes, como dije, son para analizar porciones del documento.

También cuando el Presidente da sus discursos sobre el estado de la Nación, recibimos solicitudes para analizar los temas del discurso. Asimismo, cuando un ministerio publica un documento, normalmente con recomendaciones, recibimos peticiones para analizar el documento y las recomendaciones.

También recibimos solicitudes para analizar documentos del mundo académico; por ejemplo, un estudio sobre los efectos del humo de segunda mano. Un ministerio nuestro hizo un informe sobre un análisis respecto a los efectos del humo del tabaco a los fumadores pasivos. Era un estudio muy grande, y recibimos la solicitud de analizar los métodos analíticos aplicados en este caso. Hicimos un análisis de los métodos del ministerio, el cual indicó que el estudio no era muy bueno, porque tenía algunos problemas en el diseño de la muestra y las recomendaciones eran viciadas, con resultados errados, gracias a los problemas en el diseño de la muestra.

Me hacen la pregunta de si hacemos dictámenes, o sea, si analizamos dictámenes para las comisiones.

Participamos, sí, en escribir los dictámenes, normalmente en la parte técnica. Los dictámenes de nuestras comisiones tienen la parte política en las decisiones y recomendaciones de la comisión y también incluyen información técnica. De vez en cuando incluyen el texto de un estudio nuestro, pero lo usual es que una persona técnica de nuestro servicio colabora con los asesores de las comisiones para la redacción de dictámenes.

Se pregunta si hay algún tipo de prioridad que de el Centro de Investigación a los diputados de la Mesa Directiva, u otros casos, o si cada solicitud es tratada igual.

Por ley se tiene que dar prioridad a las solicitudes que vienen de las comisiones, pero al mismo tiempo no queremos dejar de atender a un diputado, aunque tengamos que trabajar para las comisiones. En nuestro caso, hay entidades de apoyo que solamente trabajan para las presidencias de las comisiones, o más bien trabajaban, ahora ya no.

El problema fue que en Estados Unidos todas las presidencias están en manos del partido mayoritario, entonces, si trabajamos solamente para las presidencias, estamos trabajando solamente para el partido mayoritario y los diputados del partido minoritario no estuvieron de acuerdo y reclamaron bastante fuerte.

Algo que sucedió a nuestros colegas en otra entidad de apoyo fue que, cuando la mayoría cambió del Partido Demócrata a los Republicanos, el impacto fue tremendo, porque nuestros colegas perdieron la cuarta parte de su presupuesto, 25%, fue un desastre.

Nosotros trabajamos igualmente para todos, pero nuestra estrategia es que cuando recibimos muchas solicitudes de la mayoría, hacemos un programa de mercadeo con el otro partido, porque queremos mantener una buena relación con todos los partidos políticos del Congreso.

Se pregunta: en el Congreso Norteamericano ¿qué tanto es el promedio de trabajo que se realiza bajo presión?.

Primero, una respuesta empírica. Mas o menos el 50% de las solicitudes que recibimos en la Biblioteca, en el Servicio de Investigación, tiene que ver con información referente a antecedentes y esta información está preparada con anticipación, entonces podemos responder rápidamente, casi como dicen los chilenos: "al tiro".

Para atender a la otra mitad, que es la mitad que no está en las listas, tenemos un cuerpo de bibliotecarios muy profesionales, muy bien preparados que dan las respuestas al otro 50%.

Los analistas también tienen que anticipar, tienen que estar muy actualizados en el trabajo parlamentario del Congreso, para hacer los estudios necesarios antes del momento en que llega la solicitud.

Entonces, la anticipación es muy importante para nosotros, debemos hacer un esfuerzo muy grande para estar actualizados en lo que el Congreso está haciendo o en lo que está pensando hacer. Por ejemplo, tenemos comunicación siempre con los asesores de las comisiones, cada semana tenemos una reunión con el liderazgo, el director y su personal tienen reunión con instituciones más o menos equivalentes a una mesa directiva. Entonces con anticipación podemos evitar las dificultades más serias en tiempo.

En otros casos hay que negociar con el diputado o el senador para dar una respuesta que sea útil para él y que se pueda hacer.

(Se hace el siguiente cuestionamiento:) "Nos ha comentado a grandes rasgos y de forma muy precisa el trabajo que se hace en diversas variables en el sistema de investigación, para esto hubo un proceso de institucionalización de este servicio de investigación parlamentaria, aquí en México en la Legislatura anterior se creó un Estatuto del Servicio de Carrera; muchos de nosotros, o por lo menos en mi caso, la intención es profesionalizarme en estudios parlamentarios, pero no hay la seguridad debido a diversas situaciones, a veces de índole político, de poder tener un lugar en un servicio institucional del Congreso, la Cámara de Diputados de México está en ese Inter, de consolidar un instituto profesional de asesoría a comisiones y a diputados que venga a sustituir a los asesores que con tintes partidistas llegan ahora al Congreso.

Desde su particular punto de vista y su experiencia, qué tendría que suceder y cómo tendría que ser *grosso modo* ese proceso en el Congreso Mexicano para que todos nosotros tengamos la posibilidad o la seguridad de que en base a estos estudios que el Congreso nos ofrece o diplomados, etc., podamos acceder y tener la seguridad de contar con asesores institucionales en el Congreso."

(El Mtro. Wellborn responde:) hice un curso en Mozambique hace unos años y me hicieron la misma pregunta; voy a hablar francamente porque siendo extranjero, me siento mal al hacer recomendaciones a legislaturas o a personal de otros países. Entonces, voy a explicar lo que nosotros tenemos.

Tenemos un servicio de carrera profesional desde hace muchos años, es parte del servicio civil nacional, no es especial para nosotros. Tenemos un sistema de reglamentos, de

protecciones, de responsabilidades de servidores públicos, y es igual para nosotros y para cualquier servidor público en los ministerios, estamos pagados en una escala igual a ellos, entonces no hay nada especial para nosotros en la biblioteca del Congreso.

Vamos a pasar al tema de la redacción de informes.

Redacción de informes

- *Tipos de informe*
- *Criterios para los informes*
- *Modos de comunicación por escrito*
- *Modos de distribución*

Vamos a tratar aquí cuatro puntos: tipos de informe, los criterios aplicables a los informes, los modos de comunicación, especialmente por escrito, y también las formas de distribución de los informes.

Redacción de informes: Tipos de informe

- *Memorandum*
- *Informe para distribución a cualquier Diputado o Senador*
- *Guía a una recopilación de materias publicadas*
- *Productos no equilibrados*

Antes dije que trabajamos en una forma confidencial para los diputados. Cuando recibimos una solicitud que tiene que ver solamente con los temas de interés del diputado o de la diputada, normalmente la respuesta es por escrito, es en forma de *memorando* de nosotros al diputado y lo firmamos con nuestro nombre como investigador. Tal vez si la solicitud viene de un asesor del diputado, está dirigido a la atención del asesor.

El *memorando* es un documento de confidencialidad total, este documento no se da a ningún otro diputado, solamente es para una persona. Puede ser algo muy corto o muy grande, algo sofisticado o algo sencillo, pero es solamente para el uso personal del diputado que pidió esa información o de su personal.

En nuestro caso el memorando tiene la finalidad de ser totalmente para una persona. Cuando un diputado recibe un memorando, significa que no hay otra persona que tiene la misma información escrita de la misma manera. Sin embargo, también es posible hacer otro tipo de memorando. De vez en cuando recibimos tres, cuatro, cinco, seis solicitudes que son iguales, entonces hacemos un *memorando* que tiene una explicación, claro que este *memorando* también va a otros diputados que pidieron la misma, cosa **para que nadie piense que no hay otros diputados que reciban la misma información.**

Podemos también preparar respuestas en forma de una guía. En esto hay que trabajar con mucha rapidez, si hay cosas publicadas que son aplicables, son claras y se pueden usar directamente sin interpretación, lo que se puede hacer es una recopilación, pero no mandar

solamente un paquete de papel, hay que hacer una selección con mucho cuidado, e incluir una guía de la información, para indicar exactamente en dónde el diputado puede encontrar lo que necesita; de vez en cuando hacemos unas marcas en los documentos para señalar dónde está la información.

Entonces, otro tipo de informe es un guía que va con una recopilación de cosas publicadas, es muy útil, pero hay que hacerlo con mucho cuidado, con una selección inteligente, porque no hay ningún diputado que quiera recibir un montón de papeles sin indicación de cómo se puede usar. Si recibimos alguna reclamación, es cuando mandamos papel de más.

También es posible hacer un producto que no está estrictamente equilibrado, cuando recibimos solicitudes que vienen de esta forma: *“Quiero saber todos los puntos en contra de una iniciativa de ley”*.

Para responder a esa solicitud tenemos que romper el principio de objetividad, de equilibrio y de todo eso; pero sí se puede, la manera de hacerlo es indicando en el *memorando* que son puntos en contra, pero que del otro lado también hay puntos a favor que se pueden ofrecer. De esta forma, aunque el memorando no es para distribución general en el Congreso, sino para uso personal del diputado, lleva una indicación para reforzar la idea de que este documento no está equilibrado. Hacer este tipo de informes es una política nuestra, no sé si aquí hay esta posibilidad, pero si se hace, es importante que no haya una mala interpretación, de que su oficina está en contra o en pro de una iniciativa de ley.

También es posible hacer informes muy breves, de una página o una hoja con información por los dos lados, con hechos, con datos, pueden ser antecedentes o los datos esenciales de un tema; no es precisamente un resumen ejecutivo, porque éste normalmente es el resumen de un documento más grande, sino que es un informe independiente que solamente tiene una o dos páginas.

Criterios para un informe

- *Ligado a la labor parlamentaria*
- *Fácil de leer*
- *Interesante al legislador y a su asesor*
- *Lenguaje claro y vivo*
- *Sin clichés*
- *Objetivo*
- *Sin ninguna tendencia partidaria*

Criterios para un informe. Frecuentemente insisto en que es esencial que el informe esté ligado a la necesidad del diputado y a la labor parlamentaria, por eso somos analistas e investigadores legislativos.

En segundo lugar, que sea fácil de leer. Ningún diputado tiene tiempo de leer algo difícil. Ciertamente es más difícil escribir un documento que sea fácil de leer, que escribir otro que sea difícil de leer.

El documento tiene que ser interesante para el diputado. Un informe que no tiene mucho interés, que está escrito de una manera que es difícil de leer, o que parece muy pedante, no

vale la pena leerlo. Entonces, tiene que ser fácil de leer y también interesante; tiene que tener un lenguaje claro y vivo, no usar frases de cliché, de eslogan; tiene que ser escrito de una manera objetiva, sin ninguna tendencia partidaria.

Modos de comunicación por escrito

- *Texto*
- *Números y estadísticas*
- *Tablas*
- *Gráficos*
- *Apéndices*

Ahondemos un poco sobre la manera de escribir. Un informe que solamente tiene páginas y páginas de texto, provoca cansancio, hay que pensar en la manera de comunicar lo esencial en el informe, no solamente con palabras. Esto no quiere decir que las palabras no sean esenciales, lo son, pero también tenemos otras maneras de comunicar lo esencial: con números, estadísticas, tablas, gráficas, con anexos o apéndices.

El punto esencial es: claridad y comunicación rápida al diputado. Probablemente es en la educación secundaria cuando todo el mundo aprende cómo escribir bien en la lengua que le es propia.

Recuerdo a mi profesora de inglés en el segundo año del high school, una señora que se llamaba Misses Paul De Reeves en la Universidad de Boston. Uno de mis alumnos me preguntó “*señor profesor, ¿qué fue lo más importante en su educación?*”, y yo le dije: “*lo que me enseñó la profesora Misses Paul De Reeves en la clase de inglés en la secundaria*”.

Porque los principios de redacción, que son parte de la educación básica, también son aplicables a nivel del análisis profundo. Hay que escribir bien, tenemos que saber cómo construir una oración, un párrafo, etcétera; son aspectos esenciales para el texto.

Elementos de texto

- *Palabras*
- *Oraciones*
- *Párrafos*
- *Organización*
- *Encabezados*

Vamos a ver los elementos del texto. Palabras. Como dije antes, hay que hacer la selección de palabras con mucho cuidado. Es muy fácil escribir de una manera que para nosotros es muy clara. Para el que escribe no hay ambigüedad ni posibilidad de mala interpretación, sin embargo normalmente es muy fácil malinterpretar un texto.

Entonces, con la selección de palabras hay que tener mucho cuidado; existen peligros, porque hay palabras que tienen peso emocional y otras que no lo tienen. Normalmente es bueno evitarlas. Hay que utilizar palabras de uso corriente, palabras no muy exóticas,

palabras de uso cotidiano, se entiende mejor y dan menos posibilidad de malas interpretaciones.

Entonces, hay que revisar el texto con mucho cuidado, evitando palabras que son ambiguas, que tienen contenido emocional o que son parte, como se dice, de las campañas electorales. Una persona que sabe muy bien organizar una campaña electoral, normalmente selecciona sus palabras con mucho cuidado para dar una impresión, y si hace bien su trabajo, las implicaciones de esas palabras van a continuar. Entonces, en los informes para sus diputados, hay que evitar este lenguaje para no dar la impresión de que tienen preferencia o tendencia partidaria.

Selección de palabras

- *Abstractas, concretas*
- *Vagas, específicas*
- *Eruditas, corrientes, para el lector medio*
- *Denotación, connotación*
- *La importancia del contexto*

En la selección de palabras hay que considerar también otros criterios. Hay que preferir palabras concretas, en vez de palabras abstractas, lo concreto es mucho más fácil de entender, lo concreto tiene mucha más posibilidad de comunicarse bien con el lector, la palabra concreta despierta mucho más interés.

Con una gran cantidad de palabras abstractas, el texto será muy pesado. Todos nosotros tenemos que leer documentos oficiales que tienen palabras vagas, hay que pensar mucho, hay que trabajar mucho para entender lo concreto que está escondido dentro de lo abstracto. Entonces, propongo que nosotros siempre usemos palabras concretas, palabras específicas en vez de las palabras vagas. Este problema de palabras vagas da la posibilidad de mala interpretación.

Las palabras eruditas, son siempre una tentación, queremos demostrar que tenemos un vocabulario muy bueno, pero hay que resistir la tentación de usarlas cuando hay palabras de uso cotidiano, palabras comunes que sirven muy bien. Tuve un profesor que dijo: *“hay que preferir la palabra de dos pesos, en vez de palabras de doscientos pesos”*.

Ya comentamos algo sobre denotación y connotación. Hay que evitar o hay que tener cuidado, no solamente con la denotación de las palabras, sino también con la connotación, a fin de evitar introducir algo partidista o algo de su preferencia personal. En un contexto, una palabra puede ser muy inocente, en otro, puede ser un desastre, porque el contexto da una condición para entender cada palabra.

Oraciones

- *Una idea por oración*
- *Frases fragmentarias*
- *No más complicadas que lo absolutamente necesario*
- *Oraciones largas, oraciones cortas*

Regresemos a lo que aprendimos en la escuela secundaria, es muy importante. Cuando yo empecé mi carrera como revisor del trabajo de otras personas, de sus informes, estuve en estado de shock, al ver a las personas con grados muy superiores, con sus doctorados, con sus maestrías, que no sabían los principios de la construcción de una oración. Un choque tremendo, personas de muy alto nivel, no sabían, no tenían idea de cómo construir una oración. Entonces, hay que aplicar lo que su profesor de la escuela secundaria les indicó.

Recordemos que hay que escribir de una manera que sea fácil para leer. Debemos evitar las frases fragmentarias porque dan la oportunidad de mala interpretación, así como también las oraciones complicadas. De vez en cuando hay conceptos complejos que tenemos que comunicar, pero hay que escribir su explicación de una manera en que se pueda entender. Es un deber de nosotros, como investigadores, explicar de una manera comprensible y sencilla lo que encontramos en nuestra investigación.

Esto no quiere decir que hay que evitar absolutamente el empleo de oraciones muy largas. Es posible organizar el texto de manera que haya una variedad de oraciones cortas y largas, para no introducir algo soporífero dentro del texto. Si todas las oraciones son iguales, es mejor dormir que leer.

También hay que tener cuidado con el uso de los signos de puntuación, es decir, con el punto y aparte, punto y seguido, la coma y el punto y coma, porque en muchas ocasiones llenan de comas un párrafo en los lugares en donde no van. Entonces, tengan presente la necesidad del uso correcto de esos signos de puntuación.

Adicionalmente, a veces tiene uno el vicio, porque lee también cuestiones en inglés, de no abrir los signos de interrogación o de admiración. En inglés, entiendo que no hay necesidad de ello, porque al principio siempre va un verbo auxiliar, en español no, la entonación es lo que da el signo de interrogación, entonces el signo debe estar ahí. Creo que eso es importante.

También lo es el sentido de la construcción de la oración: sujeto, verbo y complemento. En inglés es diferente, primero va el sustantivo y después el adjetivo. Con el uso del Internet lee uno tantas cosas en otro idioma o con otra construcción, que podemos estar metiendo dentro del español, cuestiones que no obedecen a una sintaxis correcta.

Párrafos

- *Tema único*
- *Coherencia*
- *Estructura clara*

Párrafos. También me sorprendieron mis colegas doctorados porque no sabían construir un párrafo; no tenían idea de la importancia de un tema único por párrafo ni de una estructura con coherencia y clara. Son los principios viejos, los que aprendemos desde jóvenes, pero en la redacción de un informe que se pueda leer fácilmente y rápido, la estructura tiene que ser muy clara. Si el documento tiene una estructura muy obvia, el diputado que no tiene mucho tiempo, puede hacer una lectura rápida del documento entero, puede ver solamente los puntos esenciales, los puede encontrar sin mucha dificultad.

Organización

- *Formulación de las preguntas para investigar*
- *Importancia de un concepto central*
- *Estructura clara*

La organización de texto. Con base en mi experiencia, me parece que es esencial indicar al principio del texto cuáles son las preguntas centrales de la investigación. Hay que presentarlas al principio y mencionar algo de la importancia del cuestionamiento, así como del concepto central de la pregunta o del tema de investigación. Reitero, la estructura del documento tiene que ver con su claridad.

Encabezados

- *Indican la estructura del informe*
- *Enfatizan lo importante*
- *Facilitan la lectura rápida*

Los encabezados. Si la estructura es clara, es muy fácil reforzarla con encabezados que indiquen claramente la distribución del documento y enfatizen lo importante. Como dije, esto facilitará la lectura rápida.

Números y estadísticas

- *La vida mística de números míticos*
- *Fuentes de datos cuantitativos*
- *Presentación de datos*
- *Peligros*

Pasamos del texto a los números y estadísticas. Los números son muy importantes, pues muchas estadísticas tienen que ver con gastos y con el uso del dinero del Tesoro Nacional; sin embargo hay que tener cuidado con ellos, porque hay números que tienen una vida mística y son míticos.

En la Universidad de California un profesor de la clase de indicadores sociales introdujo esta idea: "*La vida mística de números míticos*"; hizo un listado de números de este tipo y generalmente eran números que todo el mundo conoce, **pero tienen una vida** porque se repiten tres veces.

Yo digo, por ejemplo, que hay tres gallinas en esta caja, otra persona dice: "*Sí, hay tres gallinas en la caja*", y alguien más dice: "*Hay tres gallinas en la caja*". Entonces todo el mundo dice: "*Hay tres gallinas en la caja*". Y cuando la caja se abre no hay nada. Hay que

tener mucho cuidado con números así, porque hay muchos ejemplos como éste; en general hay que tener mucho cuidado con fuentes de datos cuantitativos.

Tengo otro ejemplo de números míticos. En la Presidencia de los Estados Unidos hay una entidad que se llama la Oficina de Presupuesto y Gerencia; hace algunos años ahí trabajé como analista de muy alto nivel un jefe de división que tengo a mi servicio, tratando el tema de la seguridad social, y confesó que inventaron números. Una cosa horrible, parece inmoral, pero de vez en cuando por razones políticas se inventan números. Porque el número no es muy bueno, entonces hay que pensar cuál sería un número razonable. Por lo tanto, siempre hay que tener en cuenta la posibilidad de que los números oficiales que reciban son imaginarios, que son míticos, y que van a tener una vida mística también.

Fuentes de datos cuantitativos. En su informe, siempre hay que identificar con claridad y exactitud la fuente de los números que usan, para protegerse de que alguien diga: “Esos números son números míticos”; ustedes necesitan una fuente segura de sus números. Pueden ser también números míticos, pero si hay una fuente de donde provienen, se justifican.

Si parece ser una cifra correcta, y nosotros como autores creemos que así la podemos presentar, con buena fe, es importante citar la fuente, porque si hay cualquier problema con el número, siempre será culpa de la fuente. Por ello hay que tener mucho cuidado de indicar la fuente.

Pero más que por protección, es esencial que el diputado sepa de dónde viene el número, entonces, la nota que indica la fuente de los datos que se presentan en su informe es parte de su comunicación al diputado.

Tablas

- *Marcos organizativos*
- *Marcos analíticos*
- *Tablas de texto y de datos cuantitativos*
- *Tablas sencillas y complejas*
- *Tablas con poco o mucha información*

Presentación de los datos. Creo que es difícil entender la importancia de los datos cuando se presentan en forma de texto, especialmente cuando se trata de un comparativo. Mi estrategia normalmente es usar tablas o gráficos para comunicar la importancia de los datos cuantitativos. Tengo algunos ejemplos y vamos a mencionarlos.

Recibí la solicitud de un asesor en la Cámara de Diputados para analizar los gastos del correo oficial de la Cámara; estaba interesado no solamente en los gastos, sino en los efectos que tendría una reforma en el uso del correo por parte de los diputados. Había un aumento muy notable de los gastos anuales en el correo oficial y había muchas críticas contra la Cámara de Diputados, por el uso de dinero público para sus comunicaciones oficiales como diputados.

Quería recibir un memorando sobre las tendencias en el uso o en los gastos del correo y también una indicación de las economías que podrían resultar con la reforma. Presentar

esta información en forma de texto es casi imposible, entonces una tabla clara, sencilla, fue en mi opinión, la manera preferible de comunicar los datos esenciales.

Pero también es un poco difícil entender la tabla; son una cantidad grande de números, no es obvio a simple vista si hay una tendencia o no. Sí se puede ver que hay un aumento, pero no es constante. Entonces ¿qué hay que hacer?. Por razones de análisis y presentación hice un par de gráficos, que son los gastos por año en los años con elecciones, ya que en éstos los gastos siempre son más altos y hay una tendencia bastante clara.

En los años sin elecciones hay menos gastos y es posible ver la tendencia en la distribución de los datos. Entonces, antes de hacer el análisis para trazar la línea derecha que da la tendencia, para mí como analista era importante entender, visualizar la distribución de los datos. Como analista, creo que es mucho mejor ver visualmente las cantidades en vez de tener que leer todos esos números, y desde luego, es mucho más fácil para el diputado.

Voy a continuar con este ejemplo para indicar el tipo de análisis aplicado en este caso. Aquí podemos ver los gastos anuales de todos los años, con o sin elecciones. ¿Cómo estimar las economías gracias a la reforma?. Con la cantidad de técnicos disponibles, ¿qué tipo de análisis sería aplicable a este problema?.

Lo que hice fue una **regresión** de los datos en los años con elecciones y sin elecciones para tener una tendencia. Después, con la suposición de que las condiciones que crearon el aumento anual continuarían, hice una proyección de la tendencia para los años con y sin elecciones, a fin de estimar los gastos de esos años. Posteriormente calculé las economías a partir de la diferencia de lo actual y lo proyectado.

No es muy complicado, pero el problema es cómo comunicar esta información al diputado, entonces decidí escribir un memorando en el que expliqué la técnica y presenté visualmente el resultado, en un gráfico.

Gráficos

- *Diagramas*
 - *Relaciones*
 - *Procesos*
- *Visualización de datos cuantitativos*
- *Análisis*
- *Presentación al Congresista*

Vamos a pasar al uso de una presentación gráfica para la explicación de procesos complicados o de flujos de dinero que son muy complejos.

Empecemos con el flujo de dinero. Un analista que tengo tiene que ver con el financiamiento de campañas electorales. Después de una entrevista entre este analista y el diputado, el analista llegó a mi oficina para decir: “*bueno, expliqué pero el diputado no entiende porque esto es muy complicado.*”

Entonces le dije al analista: yo tampoco entiendo, hay que explicar de una manera que yo pueda entender.

Entonces, dio su explicación y le dije: aquí está un papelito y un lápiz. Por favor, hágame una ilustración. Y esta ilustración es la que hizo. Como ustedes pueden ver, es una situación un poco complicada, ya que el dinero que viene de individuos es también dinero que viene de corporaciones y sindicatos. A su vez, este dinero va a los comités de acción política y también a los partidos, a los candidatos, etcétera.

Después de hacer su dibujo le dije: bueno, entiendo un poco mejor. Vamos a continuar, vamos a trabajar con el dibujo para perfeccionarlo. Entonces, el resultado fue esto:

Como ustedes pueden ver, es una cosa muy compleja. Hay dinero que viene de este lado, de ese lado, que va por aquí, que va por allá. Nos damos cuenta de que lo esencial y lo más difícil de entender para los diputados, lo es también para el público, los electores y para nosotros mismos.

Hay dinero que está controlado por la ley y dinero que no lo está, se llama dinero duro y dinero suave. Hace décadas el Congreso decretó una ley para controlar todo el sistema de financiamiento de las campañas electorales, pero como los políticos son muy inteligentes, encontraron maneras de gastar todavía más dinero en sus campañas y éste no está controlado. Ahora el debate en nuestro Congreso es cómo controlar el dinero suave.

Entonces, con esta gráfica hay una división muy clara entre las complicaciones del dinero duro y el suave.

Después de esto mi analista fue a ver al diputado con este dibujo y le dijo: "*bueno, señor diputado, tal vez este dibujo, este gráfico, satisfaga sus inquietudes*". El diputado dijo: "*bueno, es exactamente lo que necesito*". Entonces, recomiendo que cuando ustedes realicen un análisis de problemas realmente muy complicados, si es posible, hagan algo en forma de dibujo o gráfico. Vale la pena, es muy difícil y no se hace a la primera vez.

Empezamos con un dibujo muy de niño, pero con tiempo, diferentes presiones, y con pruebas con otras personas para ver si el gráfico realmente funciona como explicación a la situación complicada, pudimos lograr el resultado final.

Vimos amigos en otras partes del servicio, conversamos con algunos asesores y con personal técnico de la entidad que está encargada de mantener todos los gastos de las elecciones, para ver si este gráfico daba una impresión correcta de la situación. Ahora, el dibujo es parte de la base de la memoria institucional del Congreso.

Visualización de datos

- *Componentes o proporciones*
- *Números de artículos o diferencias*
- *Distribución de cantidades*
- *Correlaciones entre variables*

El ejemplo anterior ilustra también la necesidad de que el investigador tenga muchas capacidades. Los analistas que tenemos, tienen la capacidad de visualizar y producir un gráfico así. Este proceso no requiere por un lado a la persona que sabe manipular el tabulador y por el otro a la que tiene las ideas de cómo hacer el gráfico, sino que lo más exitoso es que una sola persona tenga las dos capacidades.

Es importante que todos nosotros tengamos la capacidad de manejar tanto programas de gráficos, como de texto y de análisis cuantitativo.

Las tablas pueden funcionar como marcos organizativos para una presentación, pero normalmente una tabla necesita explicación, se debe dar información sobre el mensaje que se infiere de ella, y ésta tiene también que ser muy, muy clara.

Las tablas son útiles para analizar y para texto también. Nosotros hacemos muchos estudios comparativos entre la ley vigente y las iniciativas de ley; entre la ley vigente y la legislación que está en debate. Muchas de estas comparaciones las hacemos en forma de tabla, esta es una manera de organizar el texto.

Ustedes probablemente hacen tablas, hay tablas sencillas y complejas. Las sencillas son más efectivas, ya que permiten la comunicación. Una tabla directa que no es muy compleja, es mucho más efectiva como forma de comunicación entre el investigador y el usuario de su informe.

Las tablas complejas se hacen especialmente cuando estamos haciendo estudios comparativos de leyes e iniciativas, porque la ley puede ser también compleja y las tablas pueden tener poca o mucha información.

Una cosa que frecuentemente nuestros diputados tienen que explicar a sus electores es el proceso legislativo; para ello normalmente usan una gráfica. Nuestro proceso legislativo, en principio es muy sencillo: Una iniciativa de ley tiene que ser preparada por las dos Cámaras, en forma idéntica, después va al presidente para su aprobación o veto; si hay veto va otra vez a las dos Cámaras para otra votación con mayoría de las dos terceras partes.

Pero en la realidad es un poco más complicado que eso, probablemente como aquí. Entonces, nosotros les hacemos un diagrama para su uso con sus electores (ya está publicado en un librito que se distribuye entre su electorado): En un lado, la Cámara de Diputados, y en el otro el Senado. Todos los pasos del proceso que tienen que ver con la conciliación de las dos versiones, de la versión del Senado con la versión de la Cámara y después la que va al presidente.

Es una cosa que no es sofisticada, pero es un producto nuestro que ofrecemos, por solicitud, a los diputados y senadores, para las conversaciones con sus electores. Los electores vienen todos los días para saludar a su diputado y los legisladores disponen de una parte de su día para recibir personas y les gusta distribuir el documento que tiene este diagrama.

Entonces, los diagramas son útiles para procesos complicados.

Las gráficas son útiles, las tablas también, pero creo que las gráficas son más potentes como comunicación, pues son muy buenas para visualizar los datos, componentes o

proporciones; ustedes probablemente usan la de círculo, es muy útil para indicar el número de cosas, diferencias, distribuciones o correlaciones.

En el ejemplo de los datos que tienen que ver con los gastos de correo, es muy fácil visualizar la correlación entre los gastos en años de elección y sin elección, pero en las tablas no.

Siempre que escribimos informes existe lo esencial, lo menos esencial y lo interesante. Hay que tener un sistema de subordinación para dar énfasis a lo esencial, un poco menos de énfasis a lo menos esencial y también menos énfasis a lo interesante.

Apéndices

- *Información suplementaria*
- *Información subordinada*
- *Los detalles y pormenores*

El uso de anexos o apéndices es muy útil. Cuando reviso los informes de mis analistas, es frecuente que el borrador tenga todo en el texto principal, pero todo; leo y digo que este documento es un poco cansado, y el diputado también se va a cansar, porque lo esencial está allá, aunque esté bien escrito, bien explicado, pero hay montones de otra información. Esto es un tipo de camuflaje de lo esencial. Normalmente mi recomendación al analista es: por qué no utilizamos un anexo, un apéndice para esta información, para así dar más énfasis a lo esencial. Y normalmente es una solución buena, también es una manera de no ofender al analista, de mantener su nivel moral y de satisfacer las necesidades del diputado que tiene que leer muy rápidamente.

Repaso y revisión . 1

- *Formulación de la cuestión*
- *Calidad de análisis*
- *Exactitud de la información*
- *Objetividad*
- *Unidad de la labor parlamentaria*

Repaso y revisión . 2

- Corrección del texto
- Ortografía, puntuación, etc.
- Organización
- Calidad de la escritura
- Utilidad a la labor parlamentaria

La supervisión del texto también es importante. Hay que escribir de manera muy clara cuáles son los puntos esenciales. Al revisar un borrador de mi colega, que es mi responsabilidad, tengo distintas opciones: puedo indicar al autor que es una persona estúpida, que es un análisis horrible, y reclamarle que por qué está gastando mi tiempo con esta cosa tan fea; en el otro extremo, puedo decir que está bien. Los dos extremos son incorrectos. He visto muchos ejemplos de ambos.

¿Quién repasa y revisa?

- *El autor*
- *Colegas del autor*
- *El supervisor*
- *El Director o su representante*

El colega que revisa un borrador tiene la responsabilidad de ofrecer alternativas de corregir errores, no decir solamente “esto no es correcto”. Hay quien dice qué cambios tengo que hacer para corregir mi borrador, es una responsabilidad muy importante. Tengo que hacer mis comentarios sobre cualquier aspecto del borrador de una manera que indique el respeto profesional al trabajo de mi colega.

Puede ser una cosa difícil, pero hay que hacer las sugerencias de una manera respetuosa, es muy importante, y tal vez, como revisor vamos a aprender algo en otro campo, o sobre la manera de trabajar del colega. Si usted tiene un proyecto en el que le parecería valioso tener la colaboración de su colega, establezca una relación profesional con él para invitarlo a participar en el proyecto. Entonces, la invitación a revisar algo de su colega es una responsabilidad muy grande tanto a nivel humano como profesional.

¿Cuáles son las responsabilidades del supervisor? El supervisor tiene que revisar que todo está bien, que el producto está listo para presentarlo al diputado. Su trabajo consiste en hacer una revisión como colega, para certificar que el documento está de conformidad con todas las normas institucionales, que está correcto, que está preciso, que está bien escrito, que es fácil de leer y que es interesante; tiene que analizar el producto desde todos estos puntos de vista.

En el caso de la entidad donde yo trabajo, también hay revisión a niveles más altos. El supervisor hace su revisión, después el jefe de la división o su representante y posteriormente el director o su representante. En cada nivel las responsabilidades son más o menos iguales, pero a nivel del director el interés mayor está en la conformidad con las normas institucionales; en el nivel del jefe su participación es más o menos similar a la del supervisor. Repasar y revisar los informes son responsabilidades de todos: del autor, del colega, del supervisor y a los niveles más altos también.

Comentarios finales

Características de informes exitosos

- *Brevedad*
- *Claridad*
- *Precisión*
- *Lo más importante al principio*
- Organización lógica de temas
- Lenguaje claro y vivo

En resumen, las características esenciales de un informe exitoso son: brevedad, claridad, precisión, redactar lo más importante al principio; organización lógica de temas y, un lenguaje claro y vivo.

Señalización

- Título
- Resumen de un párrafo (abstract)
- Resumen de una página (sumario)

Recordando que el congresista generalmente no quiere leer nuestros informes, quisiera decir algo sobre como tentar al diputado a su lectura. El título del informe es la primera motivación que el legislador puede tener para leerlo. Tiene que creer que el informe que ustedes le enviaron contiene algo importante para él y así empezar a revisarlo. Entonces, el diseño del título es muy significativo, porque es el primer mensaje que se transmite sobre el contenido.

El título tiene que indicar el tema y qué tipo de informe es, si es una colección de antecedentes o un análisis de lo que sea; el título tiene que indicar el contenido. No sé si aquí se tienen listados de los informes de la Biblioteca o de los del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, pero supongo que los hay.

El título es importante en los listados porque normalmente se presentan ordenados alfabéticamente de cuatro maneras. En este caso es importante poner las palabras clave al principio del título, ya que es una precisión previsible por el diputado o por otros analistas.

En publicaciones de listas de títulos también hay un resumen pequeño de un párrafo. Es muy útil ampliar lo que dice el título esbozando un poco más sobre el contenido del informe. Si el diputado esta revisando una lista así, es una manera de indicarle que probablemente hay un informe que pueda ser de su interés. Es un resumen de un párrafo, en inglés se llama abstracto y supongo que en español es más o menos igual.

Otra cosa que también es muy útil, es hacer un resumen más amplio, a manera de un resumen ejecutivo. En nuestro caso, siempre hay que tener un resumen ejecutivo de una página nada más, no página y media, una página. Esto da una disciplina al autor de resumir todo lo que dice el informe en una página. ¿Por qué hacer tanto trabajo?, ¿por qué hay que pensar tanto en lo esencial? ... Porque el diputado tal vez no tiene tiempo de leer más que una página, porque tiene muchas cosas que hacer. Supongo que el analista ya sabe lo esencial y puede resumir el contenido de su informe en una página. Recomiendo en todos los informes, por lo menos en los que tienen más de cinco páginas, una página de resumen ejecutivo.

No se olvide que...

- El congresista no quiere leer su informe
- El Informe tiene que convencer al congresista de que su lectura vale la pena.
- Una pregunta directa merece una respuesta directa

No se olvide de que el congresista no quiere leer su informe. El informe tiene que convencerlo de que su lectura vale la pena: tiene que convencer el título y el resumen de un párrafo; asimismo, el resumen ejecutivo tiene que satisfacer las necesidades del diputado o convencerlo de leer más.

Finalmente, tengo una anécdota, es una fábula, ustedes tal vez conocen la fábula del zorro y del erizo. El zorro tenía hambre y pasó por ahí el pobre erizo; entonces, el zorro que sabe mucho, atacó al erizo y éste utilizó su protección de espinas, pues es la única cosa que sabe hacer el pobre erizo. Entonces el zorro, que es muy inteligente, que sabe mucho, pensó que había otras opciones, rehizo su estrategia sin resultado, dos, tres, cuatro, cinco veces; llegó al punto de cansancio horrible, profundo, **y lo hizo, se abrió un poco y sólo dijo:** ¡ah! Ahora puedo comer y atacó otra vez, pero ¿qué tiene que ver con nosotros?

El zorro es muy inteligente, sabe muchas cosas, sabe pensar en muchas cosas o por lo menos sabe consultar a sus colegas sobre cómo atacar el problema, y se dice que el pobre que sabe una sola cosa, pero es una cosa muy grande, muy importante, por eso está vivo. Entonces, nosotros tenemos que ser analistas con una disciplina de base muy bien hecha y tener flexibilidad para considerar las posibilidades que tienen otras disciplinas y tomar provecho de ellas para aplicarlas.

Como el zorro, tenemos que saber mucho; como el erizo, tenemos que saber algo muy grande. Entonces, debemos tener dentro de nosotros las capacidades tanto del zorro como del erizo, y con este pensamiento les dejo.