



Evidencia en acción: cómo las agencias gubernamentales de EE. UU. miden su desempeño Foro Mundial de Gobierno

Escrito por: Richard Johnstone¹

Puede consultar la versión original [aquí](#)

La administración Biden lanzó una campaña de un año para garantizar que las agencias federales hagan el mejor uso de la evidencia en la formulación de políticas. El Foro Mundial de Gobierno reunió a expertos de todo el gobierno federal para identificar las mejores prácticas

Las agencias gubernamentales en los Estados Unidos tienen el deber legal de garantizar que desarrollen y utilicen información de desempeño y otras pruebas en la toma de decisiones.

La disposición, establecida en la Ley de fundamentos para la formulación de políticas basadas en evidencia de 2018, insta a las agencias a tomar una serie de medidas para mejorar el uso de la evidencia en la formulación de políticas, incluida la modernización de las prácticas de gestión de datos, la creación de funciones de creación de evidencia y la mejora de la eficiencia estadística. .

La legislación fue el resultado del trabajo de la Comisión de EE. UU. sobre la elaboración de políticas basadas en evidencia para mejorar el uso de la evidencia en el gobierno, pero no es la única acción tomada por el gobierno federal de EE. UU. En abril, la administración Biden-Harris lanzó un 'Año de evidencia para la acción' que se enfoca en movilizar evidencia basada en la investigación en la formulación de políticas, enfocada en tres prioridades:

- Compartir prácticas líderes de las agencias federales para generar y utilizar conocimientos respaldados por investigaciones para promover resultados mejores y más equitativos para todo Estados Unidos;
- Fortalecer y desarrollar nuevas estrategias y estructuras para promover la toma de decisiones consistente basada en evidencia dentro del gobierno federal; y
- Aumentar las conexiones y la colaboración entre investigadores, productores de conocimiento y tomadores de decisiones dentro y fuera del gobierno federal.

Para investigar las mejores prácticas en el uso de evidencia y las barreras que frenan dichos enfoques, el Foro de Gobierno Global invitó a un grupo de funcionarios de todo el gobierno federal de los EE. UU. a compartir información sobre cómo el gobierno federal puede asegurarse de aprender las lecciones que necesita para hacer la vida más saludable, más segura, más equitativa y más próspera para el público estadounidense.

En el corazón de la ley de evidencia está la intención de lograr que el gobierno “integre mejor la evidencia, los datos y la información para informar la toma de decisiones”, dijo Annie Chiang, oficial adjunta de evaluación y líder de desempeño organizacional en el Departamento del Tesoro. “Mucho de esto es para garantizar que las decisiones que

¹ editor de Global Government Forum



estamos tomando, que afectarán a muchas, muchas personas, sean sólidas, lo mejor que podamos, utilizando la información que existe”.

Según la ley, las agencias deben evaluar su capacidad de creación de evidencia y establecer, como dijo Chiang, "lo que quieren aprender" con una agenda de aprendizaje de cuatro años para impulsar las habilidades en las organizaciones y un plan para cumplirlas.

Jason R. Bossie, director de desempeño, análisis y evaluación de programas de la Administración de Pequeñas Empresas de EE. UU., compartió detalles del trabajo de la agencia para combinar la gestión y la evaluación del desempeño para impulsar la toma de decisiones.

La clave en la evaluación es tanto “construir la evidencia y conectarla con las prioridades y la gestión del desempeño”, dijo. Un ejemplo que destacó fue el programa de asistencia por desastre de la agencia para ayudar a las pequeñas empresas a acceder a fondos para mitigar los efectos del cambio climático. “Tenemos un componente que permite a las empresas obtener una parte del préstamo para ayudar con la actividad de mitigación, por lo que, si quisieran mejorar su negocio, para evitar futuras inundaciones, por ejemplo”.

La agencia se fijó como meta en su plan estratégico 2022-2026 aumentar en un 20% la cantidad de créditos que incluyen medidas de mitigación. Para impulsar eso, la agencia emprendió una investigación y evaluación de su trabajo existente para establecer objetivos. Esto analizó cuántos prestatarios obtuvieron un préstamo de mitigación, cuáles eran las tasas en diferentes partes del país y las diferentes características de quienes lo hicieron.

“Esa evidencia nos ayudó a construir la línea de base para el desarrollo de esa medida de desempeño y, esencialmente, la meta prioritaria de la agencia que se deriva de ella. Pudimos establecer hitos para lo que los gerentes de programa dentro de esa área iban a completar, así como otras actividades que iban a rastrear”, dijo Bossie.

La meta de asistencia en caso de desastre también está vinculada a preguntas de investigación y evaluación como parte de la agenda de aprendizaje y el plan de evaluación de la agencia, los cuales se derivan de la Ley de Evidencia.

Por lo tanto, los oficiales de crédito de la agencia están siendo capacitados para concienciar a los prestatarios sobre lo que está disponible, y Bossie dijo que la agencia podrá probar la calidad de los programas de capacitación evaluando si los oficiales de crédito entienden los préstamos de mitigación. “Podremos probar si los prestatarios están tomando más de esos préstamos como resultado porque hacemos un seguimiento del progreso trimestral a través de la meta prioritaria de la agencia. Publicaremos esa información en [performance.gov](https://www.performance.gov), y también realizaremos otras sesiones internamente para realizar un seguimiento del progreso y la rendición de cuentas”.

Esto permite que la evaluación se desarrolle a lo largo del ciclo de vida de la política, con el liderazgo senior involucrado en esas reuniones trimestrales.

“Así que es cíclico”, dijo Bossie. “Hemos podido construir una base de evidencia, conectarla con nuestros objetivos organizacionales... [y] vincular el desempeño y la evaluación a través de varios mecanismos, incluido el plan estratégico, la agenda de aprendizaje empresarial y nuestras revisiones de desempeño trimestrales. Y hemos podido probar estos resultados, y veremos los comentarios de la creación de evidencia



para que podamos ajustar nuestros objetivos, en el futuro, para ayudar a más pequeñas empresas a acceder a estos recursos".

La importancia de medir realmente los resultados, no solo las acciones

Kathleen Nestor, directora general de práctica civil en SAS, el socio de conocimiento del seminario web, destacó el progreso que se ha logrado desde que se firmó la Ley de formulación de políticas basadas en evidencia en 2019, con alrededor de 90 directores de datos en puestos en agencias gubernamentales de EE. UU., y más de 347 000 conjuntos de datos públicos publicados centralmente en el sitio web data.gov del gobierno federal.

Si bien este es un buen progreso, Nestor dijo que el gobierno "todavía tiene un camino por recorrer" para incorporar la formulación de políticas basadas en evidencia y garantizar que el gobierno "realmente mida los resultados, en lugar de solo acciones bien intencionadas".

"Definitivamente veo muchas agencias recopilando datos y midiendo el desempeño. Pero, ¿las acciones que estamos tomando realmente nos ayudan a ser más efectivos y eficientes? ¿Estamos proporcionando evidencia de que lo que estamos haciendo realmente está funcionando?".

Nestor dio un ejemplo del plan estratégico de diversidad, equidad e inclusión de una agencia no identificada, que tenía definiciones muy claras de los desafíos y los objetivos que querían lograr, incluida la capacidad de "reclutar de manera efectiva a personas calificadas en todos los niveles con diversos antecedentes". y "cultivar un lugar de trabajo inclusivo".

Sin embargo, las métricas identificadas para medir el éxito incluían monitorear la cantidad de capacitación relacionada con la diversidad y la inclusión brindada a los empleados, lo que, argumentó Nestor, podría no conducir a un lugar de trabajo más inclusivo.

"Entonces, tal vez en lugar de 'x número de capacitaciones', queremos ver su correlación con el número de denuncias de discriminación presentadas cada año, o tal vez el número de personas contratadas con diversos antecedentes que permanecieron en esa agencia durante más de un año". ella dijo. Las agencias también podrían usar tecnología como el procesamiento del lenguaje natural para extraer los comentarios de las encuestas de los empleados para monitorear si el sentimiento general de los empleados sobre el tema cambió estadísticamente después de la capacitación.

Nestor también dijo que los departamentos y agencias necesitaban usar varias métricas para medir el éxito. "Si solo observamos un conjunto de acciones y sus efectos y aislamiento, es posible que todavía no estemos invirtiendo en las cosas que están moviendo significativamente la aguja. El hecho de que dos cosas parezcan estar correlacionadas no significa necesariamente que en realidad estén causando la otra cosa.

"Creo que es importante asegurarnos de que estamos invirtiendo nuestro dinero donde realmente está generando los resultados que pretendemos, y también al menor costo para los contribuyentes".

Encontrar ese equilibrio óptimo es un proceso iterativo, y el gobierno también debe pensar qué datos útiles debería recopilar. "He visto agencias recopilando muchos más



datos, lo cual es genial [pero] creo que también es importante recopilar y almacenar los datos correctos. El objetivo es aprovecharlo como un activo estratégico, en lugar de algo que simplemente aumente los costos de almacenamiento [de datos], especialmente a medida que avanzamos hacia la nube”.

Aquí es donde los directores de datos tienen roles importantes para "garantizar que todos los datos que se utilizan en estas agencias estén muy bien gobernados y contabilizados y que las agencias sepan qué inventario tienen y cómo se está utilizando para reducir esos esfuerzos duplicados". ella dijo.

También hablando en el evento, Winston J. Allen, oficial de evaluación de agencias de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), compartió detalles sobre el uso que hace la agencia de la evidencia de desempeño en la toma de decisiones.

USAID trabaja en más de 80 países y es parte de los esfuerzos de desarrollo internacional en sectores que incluyen agricultura, educación y democracia y gobernabilidad.

Allen destacó que su monitoreo, evaluación y aprendizaje están descentralizados a través de las misiones en el terreno en los países en los que trabaja, pero que una Oficina central de Aprendizaje, Evaluación e Investigación se enfoca en ayudar a desarrollar la capacidad en el país para monitorear y compartir las mejores prácticas.

La agencia lleva a cabo dos revisiones principales de sus actividades, dijo: monitoreo del desempeño, que involucra lo que Allen llamó “recopilación continua y sistemática de datos de desempeño para supervisar la implementación y comprender el progreso hacia resultados medibles”, y evaluaciones de desempeño, que están diseñadas para “identificar logros, problemas de desempeño y limitaciones en la implementación de actividades”, ya sea a la mitad de los proyectos o en otras etapas importantes.

El monitoreo del desempeño lo realiza cada una de las misiones internacionales de USAID, dijo. “Tenemos varios indicadores de desempeño estándar que las misiones usan, pero también se les permite usar indicadores personalizados, así como otros indicadores contextuales que podemos monitorear como parte del monitoreo del desempeño”.

Los datos se utilizan para informar los juicios sobre los productos y resultados y para "informar las decisiones sobre los programas actuales y futuros", dijo Allen. “El desempeño se analiza comparando los resultados reales logrados con los resultados esperados y los objetivos establecidos inicialmente al comienzo del proyecto o actividad.

“La misión establece el objetivo en términos de productos, incluso los resultados, y estos se monitorean en términos de los datos que se recopilan para ver en qué medida los resultados reales coinciden con los resultados previstos”. Las evaluaciones de desempeño a menudo llegan a la mitad de los programas de cinco años de USAID, y los resultados se pueden usar para ajustar los programas y mantenerse al tanto del progreso.

Christine Heflin, oficial de evaluación del Departamento de Comercio, dijo que el departamento, que incorpora una gran cantidad de organizaciones diferentes, incluida la Oficina del Censo, la Oficina de Análisis Económico, la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica, la Oficina de Patentes de EE. UU. y el Servicio Nacional de



Información Técnica: había trabajado para reunir su experiencia en evaluación en respuesta a la Ley de Evidencia.

“Conjuntamente, tenemos la experiencia de quizás la mejor firma de consultoría de la nación, pero [cuando estamos] trabajando en nuestras estufas no es tan bueno. Así que hemos estado reuniendo nuestro conocimiento mucho más”.

Se necesitaba un enfoque de este tipo ya que "una buena evidencia rigurosa puede tardar años en desarrollarse", por lo que se necesitaba más trabajo colectivo sobre cómo se podría desarrollar la evidencia para las decisiones que deben tomarse en tiempo real, como el apoyo económico.

“Nuestra solución, que admitiré en este momento es aún más ambiciosa que [estar] allí, es usar mejor nuestra propia información estadística y administrativa”, dijo Heflin.

Por ejemplo, el departamento está trabajando para monitorear el impacto del trabajo de intervención comunitaria utilizando una gama más amplia de datos más granulares, incluido el Atlas de Oportunidades de la Oficina del Censo, las clasificaciones de salud del condado de la Universidad de Wisconsin y el estimador de datos de resiliencia económica nacional de los EE. UU. Laboratorio Nacional de Argonne de la Oficina de Ciencias del Departamento de Energía.

“Todos ellos nos dan una idea sobre las diferentes partes del país a un nivel bastante granular: dónde se encuentran ahora en términos de resiliencia económica, oportunidades, acceso a la atención médica, y hay índices de vulnerabilidad social, y también justicia económica y ambiental. índices.”

El índice más prometedor para fines de evaluación es el Estimado de resiliencia comunitaria para la equidad, para la Oficina del Censo y la Administración de Desarrollo Económico (EDA).

El punto clave de este conjunto de datos es que prueba los datos hasta el nivel de lo que se conoce como 'sectores censales': subdivisiones estadísticas pequeñas y relativamente permanentes de un condado que se pueden usar para comparaciones continuas. Heflin dijo que esto es inusual para los datos de desarrollo económico.

“Necesitamos datos que muestren: Uno, ¿dónde está ese condado antes de la intervención? Y dos, ¿dónde estará después de la intervención? Y a medida que se refinan instrumentos como ese, nuestra capacidad para rastrear los datos (dónde estaban a nivel de tramo, antes de la intervención, y dónde estaban a nivel de tramo después de la intervención) propone una forma de ver el progreso en el impacto, sin tener una gran carga, y obtener la información quizás un poco más en tiempo real que en el pasado”.

Incluso si la información se actualizara anualmente, esto sería una mejora, dijo. La "mosca en el unguento", como lo expresó Heflin, está evaluando la causa y el efecto como lo destacó anteriormente Nestor. “Puedo ver si un tramo censal está progresando, ¿puedo atribuirlo necesariamente a la intervención comercial? La respuesta no es necesariamente”.

Sin embargo, todavía hay margen para un gran avance, dijo, ya que el departamento está trabajando para que el gobierno federal en general registre en la información de su programa qué tramos censales espera que se beneficien de las intervenciones de política.



“Con eso, idealmente podría ir al mapa, hacer clic en un tramo del censo, ver la inversión allí a nivel federal y luego también ver los datos de algunos indicadores sobre cómo le está yendo a esa área”, dijo Heflin. “Nuevamente, esa es la aspiración, estamos trabajando en ello, pero la capacidad de resolver el problema, tanto de tener información más actualizada como información que no suponga una gran carga para la comunidad, ese potencial es grande”.

Este enfoque se está considerando para la emblemática Ley de Inversión en Infraestructura y Empleos del gobierno de EE. UU., dijo.

Cómo hacer llegar la evidencia a los tomadores de decisiones

Obtener evidencia para la toma de decisiones fue uno de los desafíos destacados en la sesión. Chiang dijo que aprendió rápidamente en el Departamento del Tesoro que “no importa qué tan buenas sean las pruebas y la investigación, si no hay una buena comprensión de los modelos de toma de decisiones y si no se obtiene la información correcta en las reuniones correctas, entonces la evidencia no funcionará”. Informar una mejor toma de decisiones”.

El Tesoro está trabajando en cómo medir la "salud organizacional", lo que incluye basar sus evaluaciones de desempeño en temas trimestrales para seguir monitoreando la salud organizacional.

Estos se desglosan como: uso de datos para establecer prioridades presupuestarias en el verano; examinar el desempeño organizacional, la resiliencia y la capacidad en el otoño para evaluar si tienen los recursos adecuados para el próximo año fiscal; examinando el plan estratégico general en el invierno y comprobando “tenemos el plan correcto para asegurarnos de que estamos recibiendo la información en los lugares correctos”, y examinando cualquier bloqueo que surja de este ejercicio en la primavera.

“A lo largo de esas cuatro temporadas, la evidencia es una parte muy importante. Y creo que tener la configuración correcta para canalizar esa información es fundamental para nuestro éxito”. También sobre el desarrollo organizacional, Allen destacó que USAID tiene un registro que monitorea cómo se utilizan sus propias evaluaciones de desempeño.

De una muestra de 129 evaluaciones de desempeño, más de la mitad se utilizaron para informar mejor el diseño de proyectos o actividades, y una proporción similar se utilizó para informar la toma de decisiones de gestión. El análisis también encontró que más del 40% se utilizó para proporcionar una mejor comprensión del programa, proyecto o política. Aproximadamente uno de cada seis (16,3 %) también se utilizó como una oportunidad para involucrar mejor a las partes interesadas.