



# **4 prácticas recomendadas para la toma de decisiones basada en los datos en agencias gubernamentales**

# Contenido

Introducción.....	3
Práctica 1: Medir lo que realmente importa .....	4
Práctica 2: Empoderar a tu personal.....	6
Práctica 3: Contar historias a través de la visualización.....	7
Práctica 4: Cultivar la colaboración .....	9
Conclusión .....	10
Acerca de Tableau .....	11
Recursos relevantes.....	11

# Introducción

La agenda de gestión del presidente (PMA, por sus siglas en inglés) identifica los datos como uno de los tres motores clave de la transformación en el gobierno. Junto con sus iniciativas de modernización de TI y desarrollo de la fuerza laboral, la administración está buscando alinear la tecnología, los procesos y las políticas necesarias para aprovechar los datos como un activo estratégico para respaldar la toma de decisiones y políticas basadas en evidencias.

El eje de esta visión es la capacidad de proporcionar a todas las partes interesadas un acceso oportuno a los datos correctos, y garantizar que los datos sean precisos y comprensibles. Esto se cumple independientemente de si las partes interesadas están trabajando en la misma organización, en diversas agencias o incluso en diferentes sectores.

En resumen, los datos deben tratarse como un activo empresarial estratégico.

El marco para un nuevo enfoque centrado en los datos está tomando forma. La Ley de transparencia y responsabilidad digital de 2014 definió un estándar abierto para el esquema del modelo de información que, aunque está destinado principalmente a hacer que los datos sean más accesibles para el público, también apoya el intercambio de información en todo el gobierno. Ahora, como lo requiere la PMA, la administración está desarrollando una estrategia de datos federales que proporcionará un marco para mejorar la gobernanza, el uso y el intercambio de datos gubernamentales.

Todos estos esfuerzos se verán reforzados por las iniciativas de modernización de TI en curso y serán acelerados por la ley de modernización de la tecnología gubernamental. Como parte de su estrategia de modernización, la administración está buscando reemplazar los sistemas heredados, y mover las aplicaciones y los datos a la nube. Esto debería contribuir en gran medida a eliminar los silos de información que tradicionalmente han dificultado que las agencias aprovechen, o compartan, completamente su riqueza de datos.

## Revisión de las prácticas de datos

Sin embargo, la legislación, las políticas y los estándares no pueden hacer más que ayudar a las agencias a compartir y usar datos. Las agencias también deben echar un vistazo a sus propias prácticas de datos.

Por ejemplo, como la mayoría de las organizaciones, las agencias gubernamentales tradicionalmente han accedido a los datos a través de informes estáticos desde aplicaciones empresariales y plataformas de inteligencia de negocios que generalmente son complejas, inflexibles y difíciles de compartir. En consecuencia, muchos trabajadores del conocimiento todavía administran los datos en hojas de cálculo, que son difíciles de consolidar y no están diseñadas para el trabajo colaborativo.

Tratar los datos como un activo empresarial requiere de un enfoque diferente. Afortunadamente, la tecnología de nueva generación ofrece a las agencias funcionalidades que eran inimaginables hace unos años atrás.

Cambiar nunca es fácil, pero aprender de aquellos que han emprendido el viaje antes que tú es la mejor manera de garantizar el éxito. A continuación presentamos cuatro prácticas recomendadas que pueden ayudarte a ti y a tu agencia a respaldar una toma de decisiones colaborativa y basada en los datos.

## PRÁCTICA 1

# Medir lo que realmente importa

Tener datos sólo por tenerlos es inútil. A medida que las agencias se vuelven más adeptas a identificar y recopilar datos sobre programas particulares o sobre temas clave, la gran cantidad de datos disponibles puede abrumar fácilmente a los consumidores de datos, dejándolos sin un sentido claro de qué es significativo y qué es solamente ruido. Es por esto que el análisis de datos es tan importante.

El análisis de datos elimina el ruido al interpretar los datos, encontrar patrones y respaldar una mejor toma de decisiones. Este proceso no está impulsado por las funcionalidades de la tecnología, sino por los objetivos del programa. ¿Cuáles son las medidas de éxito, los indicadores clave de rendimiento (KPI), que pueden permitir a una agencia supervisar su progreso en relación con esos objetivos? Una vez que se definen los KPI, una agencia puede determinar cómo aprovechar los análisis para capturar y entregar datos significativos.

Si se implementa correctamente, el análisis de datos aporta una nueva vida a un programa, ya que las partes interesadas o los usuarios finales pueden ver pruebas concretas del éxito de tal programa.

Desafortunadamente, las organizaciones a menudo caen en la trampa de definir sus objetivos de manera demasiado amplia, lo que dificulta el logro o incluso el discernimiento del progreso. Cuando esto sucede, el personal puede decepcionarse del análisis. Pero el problema no es de la tecnología, ni la tecnología es la solución. Más bien, la solución, familiar para las organizaciones de todo el mundo, es centrarse en objetivos SMART: específicos, medibles, precisos, confiables y oportunos.

Siempre habrá una cantidad de personas que sean usuarios avanzados; es decir, personas que tienen la necesidad y la experiencia de profundizar en el almacén completo de datos. Para la mayoría de las personas, sin embargo, eso sería contraproducente. En su lugar, se benefician de tener datos organizados en torno a temas específicos, con un énfasis en las métricas más significativas.

Este enfoque es especialmente crucial cuando se comparten datos con el público, donde es poco lo que se puede suponer sobre la experiencia técnica o en la materia del usuario final. Pero a menudo es algo igual de importante cuando se piensa en los socios o incluso en las partes interesadas internas. El concepto de toma de decisiones basada en los datos asume que los tomadores de decisiones tienen acceso a los datos correctos, no a cada uno de los conjuntos de datos disponibles.

El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés) está haciendo un esfuerzo consciente para evitar un diluvio de datos al desarrollar su iniciativa de dashboard ejecutivo. Estos dashboards integrarán los datos de los sistemas a lo largo de las 29 agencias y oficinas de personal del departamento. Si bien los datos se almacenarán en un mar de datos, la iniciativa se centra en el seguimiento de métricas relacionadas con siete funciones administrativas: recursos humanos, tecnología de la información, finanzas, propiedad, adquisiciones, seguridad y operaciones.

Esta iniciativa "aborda la visión del USDA de llegar a ser una organización más basada en los datos al colocar conjuntos de información clave al alcance de la dirección ejecutiva", escribió Ted Kaouk, jefe de personal de la oficina del CIO del USDA, en un [blog](#) sobre la iniciativa.

**Con el fin de encontrar el conjunto correcto de métricas para usar para obtener información de datos publicados, considera lo siguiente:**

- **¿Se puede crear un medio de medición sistemático y continuo?**
- **¿Cuáles son las métricas más relevantes que los usuarios revisarán a lo largo del tiempo?**
- **¿Puedes diseñar una métrica significativa que mida los resultados del desempeño del programa?**
- **¿Qué tal métricas para comparar el costo de ejecutar programas y los presupuestos que los respaldan?**
- **¿Esta métrica es realmente necesaria para contribuir a los objetivos de la agencia?**

## PRÁCTICA 2

# Empoderar a tu personal

Como se señaló anteriormente, el análisis de datos tradicionalmente ha sido una función del departamento de TI. El principal problema con este modelo es que, inevitablemente, limita la capacidad de los usuarios finales para interactuar con los datos. Normalmente, estos usuarios reciben informes predeterminados como parte de una programación predeterminada.

Considera este escenario: Un usuario final que revisa un informe nota una anomalía, algo que podría ser un error o un nuevo punto de datos importante. Pero con un informe estático, no tiene forma de seguir esa línea de investigación. Podría presentar una solicitud de un nuevo informe, pero tomará tiempo procesarlo, incluso si se aprueba.

El hecho es que los usuarios finales, más que los expertos en TI o incluso los especialistas en datos, a menudo tienen una mejor idea de qué preguntas deben plantearse en torno a un tema determinado para obtener nuevos conocimientos. Todo lo que necesitan es la capacidad de hacer esas preguntas. Eso no quiere decir que cada usuario final quiera o necesite ser un usuario avanzado. *Pero todos deben tener la capacidad de acceder y consultar los datos que necesitan mediante herramientas intuitivas.*

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ha hecho de los análisis de autoservicio una prioridad. Al decir que los datos deben ser un "deporte de equipo", la agencia garantiza que tanto sus líderes como sus trabajadores del conocimiento tengan acceso a datos y herramientas de análisis. El objetivo es fomentar una alfabetización de datos en toda la agencia. Esto tiene sentido: para realmente tomar ventaja de esto, la toma de decisiones basada en los datos no debe limitarse a funcionarios de alto nivel, sino que debe entenderse y practicarse en toda la organización. Más información en esta [entrevista](#) con el director de datos de USAID, Brandon Pustejovsky.

Las funcionalidades de autoservicio también ayudan a crear una cultura de rendición de cuentas. Dada la capacidad de acceder y analizar datos, los empleados pueden desarrollar una mejor comprensión de cómo se desempeñan los programas y qué ajustes se pueden hacer. Por ejemplo, un empleado puede correlacionar rápidamente los presupuestos con los programas y los resultados. Algo que solía llevar semanas y meses ahora está disponible y se puede compartir en cuestión de minutos y segundos con unos pocos clics.

Sin embargo, es bueno tener en cuenta que el departamento de TI todavía tiene un papel importante que desempeñar. En primer lugar, TI debe garantizar que las operaciones de análisis cumplan con la seguridad, la privacidad y otros mandatos. También debe establecer las reglas y los procesos para la gobernanza de datos, establecer estándares para los procesos analíticos y garantizar que los usuarios accedan a las fuentes de datos adecuadas.

Finalmente, el departamento de TI debe asegurarse de que la plataforma de análisis se integre bien con la empresa en general. Sin la participación y el soporte de TI, es poco probable que una iniciativa de análisis de datos de autoservicio tenga éxito.

## PRÁCTICA 3

# Contar historias a través de la visualización

A medida que las agencias extienden las capacidades de análisis más allá de los expertos, pueden encontrarse con un problema: los no expertos (tanto los líderes como los trabajadores del conocimiento) no necesariamente entenderán cómo interpretar los datos.

Éste es el problema con las hojas de cálculo. Aparte de los usuarios y analistas avanzados, la gente no piensa en términos de filas y columnas. Eventualmente, pueden entenderlo, pero no interactúan con una hoja de cálculo de manera intuitiva, y cuantas más fuentes de datos estén involucradas, más difícil será.

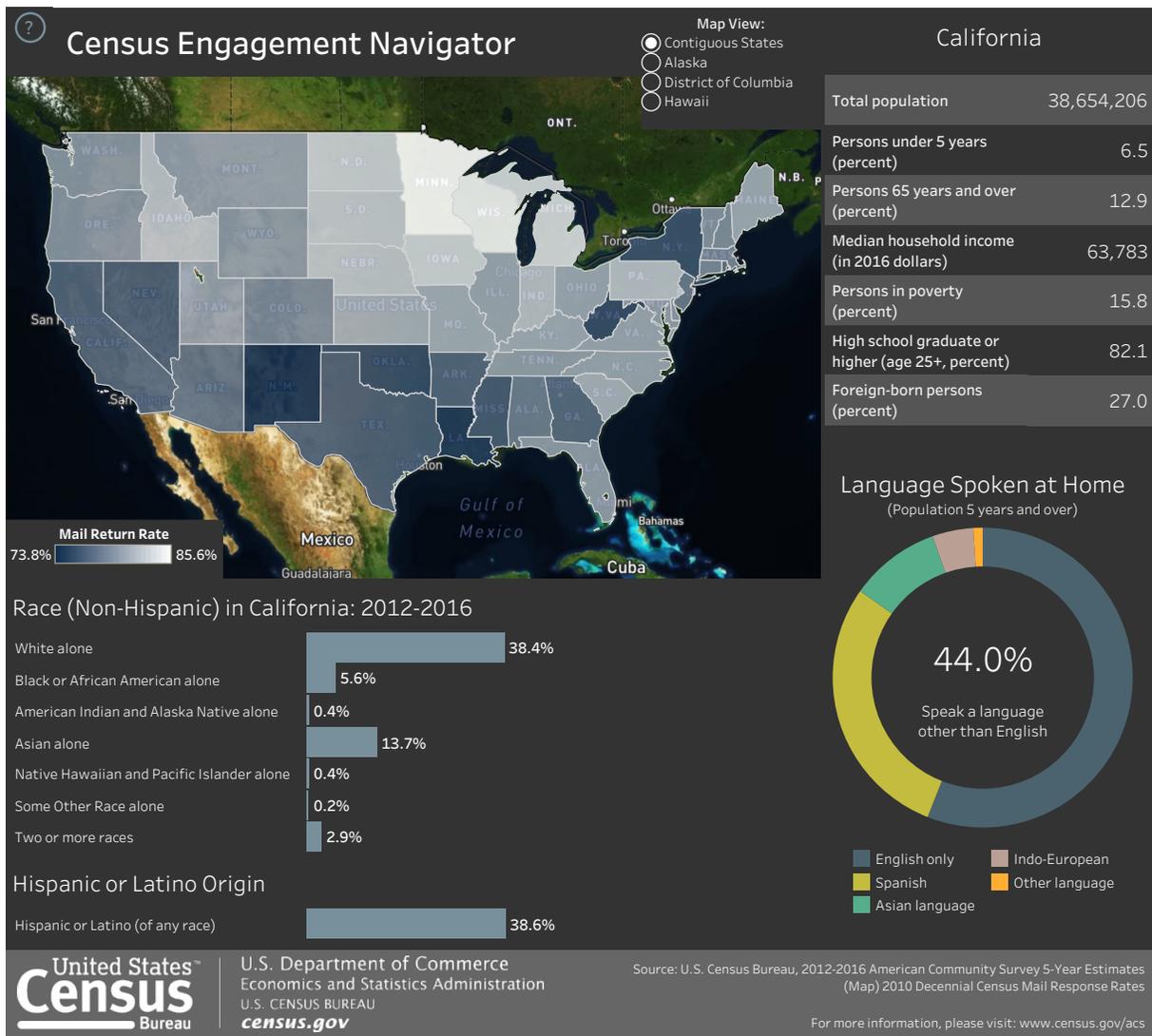
Es por eso que los dashboards son tan importantes. Los dashboards muestran, en lugar de decir, cuando el color, la forma y otras indicaciones visuales para ayudar a los espectadores a captar los detalles esenciales rápidamente. Por ejemplo, los dashboards a menudo usan un esquema de color verde-amarillo-rojo para transmitir el estado de los programas, con el rojo entendido intuitivamente como un signo de problemas. Las representaciones visuales también se pueden usar para hacer que las líneas de tendencia o los grupos se vean inmediatamente. Cuantos más datos o fuentes de datos estén involucrados, más importante será la visualización.

La presentación de estas señales visuales proporciona una narrativa que ayuda a los usuarios a interpretar los datos e identificar historias que vale la pena investigar más a fondo. Por ejemplo, una mirada a las transacciones del centro de llamadas a lo largo de un año podría mostrar un aumento constante en las transacciones en línea que se pueden correlacionar con una campaña digital en torno a esos servicios. Pero tal vez una línea de tendencia muestra una caída dramática durante una semana reciente. Este valor atípico, claramente visible en el gráfico, apunta a un problema potencial que podría ser necesario investigar.

Una forma de descubrir y mostrar información relevante es reunir conjuntos de datos de múltiples fuentes de datos, algo a lo que también se conoce como mashups de datos. Esto puede hacerse con herramientas simples del tipo arrastrar y soltar (sin necesidad de codificación) que ofrecen un análisis visual significativo. Por ejemplo, reunir conjuntos de datos separados sobre pobreza y transporte para responder preguntas específicas con mayor profundidad o para encontrar ideas completamente nuevas.

El análisis visual ayuda a los trabajadores del conocimiento a colaborar, proporcionando un panorama común como punto de partida (consulta la siguiente sección). Pero la visualización de datos también juega un papel importante cuando se comparten datos fuera de la agencia, ya sea con otras agencias o con el público en general.

El censo decenal es un buen ejemplo. La misión de la [Oficina del Censo de los EE. UU.](#) es servir como el proveedor líder de datos de calidad sobre su gente y su economía. La visualización se ha convertido en una parte integral de su estrategia. El boletín informativo de visualización de datos de la oficina destaca herramientas, prácticas recomendadas, oportunidades de capacitación e información relacionada.



**Figura 1** Esta aplicación interactiva de visualización de datos permite a los usuarios comprender rápidamente qué áreas del país tuvieron tasas de retorno altas o bajas en el censo de 2010 y está diseñada para hacer que los datos sean más accesibles para personas que no son expertas en datos, como los formuladores de políticas en los gobiernos federales, estatales y locales.

## PRÁCTICA 4

# Cultivar la colaboración

Como se señaló anteriormente, uno de los beneficios de los dashboards es que proporcionan un punto de partida común para las discusiones entre diferentes partes interesadas en una organización o en diferentes organizaciones.

Tales discusiones son mucho más profundas y productivas cuando todos los involucrados miran el mismo conjunto de datos, lo que a menudo se le conoce como una fuente única de verdad. Si las personas están elaborando sus propios informes, es probable que pierdan tiempo hablando con propósitos cruzados, haciendo suposiciones o haciendo preguntas basadas en su propia porción particular de datos.

Una sola fuente de verdad proporciona la base para una toma de decisiones colaborativa. Pero también es importante proporcionar los datos en un dashboard u otro formato que facilite que las personas puedan verlos e interactuar con ellos, ya que las personas que ven el mismo conjunto de datos tendrán diferentes interpretaciones o preguntas, según su experiencia y pericia particular. Esto es especialmente cierto cuando se trata de proyectos que involucran diferentes oficinas o agencias o expertos en el sector privado o académico.

Darles a las personas las herramientas para probar sus interpretaciones o hacer sus preguntas se suma al conocimiento del grupo más grande, y proporciona una base más sólida para la toma de decisiones. Las preguntas conducen a nuevas interpretaciones y a aún más preguntas. Este proceso iterativo permite a un grupo llegar a ideas que de otra manera podrían haberse perdido.

Afortunadamente, los dashboards interactivos de hoy permiten a las partes interesadas realizar tareas de análisis básicas, como filtrar vistas, ajustar parámetros, cálculos rápidos y profundizar para examinar datos subyacentes, todo a través de una interfaz de usuario intuitiva que no requiere de una experiencia especial.

La dirección ejecutiva del USDA reconoce el valor de los dashboards interactivos. Los dashboards ejecutivos del departamento "mejoran dramáticamente la velocidad con la que se pueden responder las preguntas clave, de días a horas, minutos o incluso segundos", escribió Kaouk en su blog. "Al promover una cultura de datos interactiva, el proyecto despertará las ideas de los empleados de USDA para desarrollar soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades de los clientes".

Pero este proceso puede funcionar en muchos entornos diferentes. Por ejemplo, la Administración de Veteranos prevé proporcionar funcionalidades de análisis a los pacientes, con aplicaciones simples para teléfonos inteligentes o tabletas que les ayuden a tomar decisiones basadas en los datos sobre sus propios tratamientos. Más información en esta [entrevista](#) con el Dr. Joseph Ronzio, subdirector de tecnología de la salud de VA.

Ten en cuenta que cuanto más fácil sea para las personas colaborar, más probable es que quieran participar. Por lo tanto, cuando compartas datos en una agencia, con socios externos o con el público, haz que el acceso se mantenga simple.

Los dashboards basados en navegadores son esenciales. Con una navegación sencilla que ayude a las personas a encontrar el dashboard que necesitan, ya sea que estén en su equipo de escritorio o en un dispositivo móvil, pueden ayudar a los usuarios a obtener información más rápidamente. También considera la posibilidad de publicar enlaces a dashboards en otros sitios web, blogs e incluso redes sociales; o de la manera en que puedas llegar a tus partes interesadas. Para los usuarios internos, también puedes integrar dashboards en las herramientas de informes existentes, intranets y otros recursos internos basados en la web.

## Conclusión

Aprovechar los datos como un activo estratégico para toda la agencia puede parecer abrumador, especialmente cuando las decisiones a menudo involucran aportes de partes interesadas que trabajan atravesando los límites de la organización, a menudo con diferentes niveles de experiencia técnica y en el uso de datos. Estas cuatro prácticas recomendadas te ayudarán a iniciar el camino para hacer de este objetivo una realidad.

Las buenas noticias son que el éxito genera más éxito. Cuando la gente ve los beneficios de la toma de decisiones basada en los datos, es más probable que la adopten. Por ejemplo, los administradores de programas a menudo tienen dificultades para recopilar datos de partes interesadas adicionales en otras partes de su propia agencia, en otras agencias o de organizaciones del sector privado. Pero la historia muestra que cuando ven lo que se puede hacer con sus datos, es más probable que compartan datos en el futuro.

Esta es la razón por la cual la toma de decisiones colaborativa y basada en los datos es el futuro; no porque sea un mandato, sino porque funciona. Cuando las personas pueden ver, comprender y colaborar en torno a los datos, pueden obtener información más profunda y tomar decisiones más efectivas. Este es el futuro para el gobierno moderno y comienza ahora.

## Acerca de Tableau

En Tableau, entendemos que los datos son un activo estratégico en todos los aspectos del gobierno. Cuando se presentan de forma clara y visual, los datos tienen un enorme potencial para aumentar la transparencia y mejorar los resultados y el rendimiento cruciales para las misiones de una manera más operativamente eficiente. Con Tableau, las organizaciones federales, estatales y locales pueden conectarse rápida y fácilmente a todos sus datos y visualizarlos arrastrando y soltando elementos, sin necesidad de secuencias de comandos esotéricas.

Para obtener más información sobre nuestra plataforma, visita nuestra página de soluciones de [análisis gubernamental](#).

## Recursos relevantes

[La cultura del análisis de autoservicio](#)

[Los 6 mitos de la transición de la BI tradicional a la BI moderna](#)

[Análisis inteligente: Tableau adelanta la era del análisis inteligente](#)

