



Herramienta práctica 2.1. ¿Cómo puedo formular buenas preguntas de evaluación?

La evaluación de políticas consiste en responder a preguntas en relación a las intervenciones para generar conocimiento y evidencias. Así pues, hacerse buenas preguntas es clave para que la evaluación pueda contribuir a la mejora de las políticas públicas.

«Si tuviera una hora para resolver un problema en el que me jugara la vida, gastaría los primeros 55 minutos en determinar la pregunta adecuada. Después ya podría resolver el problema en 5 minutos».

Albert Einstein


¿Qué es?


La evaluación de políticas consiste en dar respuesta a preguntas sobre su diseño, funcionamiento e impactos con el objetivo de mejorarlas. Las preguntas de evaluación pueden incidir en aspectos muy diversos de una política. Por este motivo, antes de iniciar una evaluación es preciso pensar bien qué preguntas pueden aportar información de valor para tomar mejo-


res decisiones. Con este propósito, vale la pena pensar en qué personas pueden tener un interés en la evaluación, cuáles son sus inquietudes y sus necesidades de información y qué uso podrán hacer de los resultados de la evaluación, ya sean los decisores políticos, los profesionales implicados en su implementación y/o los colectivos de personas destinatarias.

Toolkit

Ficha de situación


Qué
Equipo que promueve la evaluación del programa


Cuándo
Fase inicial de concreción de los intereses de la evaluación (antes del diseño de la evaluación)


Cómo
Sesión de trabajo con las partes interesadas en la evaluación

Herramientas prácticas para iniciarse paso a paso en el diseño, la planificación y la evaluación de políticas públicas

¿Qué es?

En función del momento del ciclo de la política en el que se plantee la realización de la evaluación y los conocimientos y las evidencias disponibles de partida, los intereses de evaluación pueden variar y condicionar las preguntas. Las tipologías de evaluación se pueden distinguir según las preguntas que tratan de responder.

Preguntas que se plantean según la tipología de evaluación

- **Evaluación del diseño:** La evaluación tiene como objetivo revisar el diseño de la política. En este caso, las preguntas se orientarán a analizar la coherencia de la Teoría del Cambio de la política.
- **Evaluación de implementación:** La evaluación se orienta a analizar la implementación y a entender los factores que la han condicionado. Las preguntas de evaluación quieren contrastar qué se ha hecho y cómo, en relación con la programación inicial.
- **Evaluación del impacto:** La evaluación se centra en determinar su efectividad o impacto. Ello implica determinar si se han producido cambios como consecuencia de la política y qué componentes han sido más efectivos en el/los colectivo/s de personas destinatarias.
- **Evaluación económica:** La evaluación también puede querer medir el grado de eficiencia de la intervención a través del análisis de la relación entre los costes y los impactos logrados.



«Lo que nos hace humanos es la habilidad de hacer preguntas».

Jane Goodall

¿Para qué sirve?

Las preguntas de evaluación contribuyen a la reflexión en el momento de diseñar una evaluación, así como al establecimiento de los intereses y las necesidades de conocimiento para poderla mejorar.

Utilidad de las preguntas de evaluación

- Clarificar el propósito de la evaluación, estableciendo qué tipo de conocimiento se quiere generar. Solo se obtendrán las respuestas que interesan si se hacen las preguntas que interesan.
- Promover desde el primer momento la utilidad de la evaluación. El ejercicio de establecer las preguntas requiere explorar los intereses de los diferentes agentes (p.ej., beneficiarios, políticos, técnicos o ciudadanía) y anticipar cómo se podrán utilizar los resultados para mejorar la política.
- Asegurar que la evaluación genera conocimiento útil de acuerdo con el momento en que se encuentra la política.
- Mejorar la viabilidad de la evaluación. Una vez establecidas las preguntas resulta más sencillo planificar la información que será necesaria para llevar a cabo la evaluación.

Preguntas de referencia para evaluar un programa según tipos de evaluación

Necesidad

- ¿Cuál es la naturaleza y la magnitud del problema que quieren mitigar?
- ¿Cuál es la distribución territorial de la problemática?
- ¿Cuáles son las previsiones de futuro respecto a la naturaleza y la magnitud del problema?
- ¿Cuáles son las características de la población que tiene el problema?
- ¿Qué otros problemas tiene la población objetivo?
- ¿Qué necesidades concretas tiene la población objetivo?
- ¿Qué servicios pueden satisfacer estas necesidades?
- ¿Cuáles son las causas y las consecuencias de la problemática?
- ¿Qué frecuencia y duración del servicio necesitan?
- ¿Cuál sería el coste de ofrecer un servicio adecuado a sus necesidades?

Diseño

- ¿Cuáles son los objetivos del programa y cómo se espera que los alcance?
- ¿Las actividades son coherentes con los objetivos del programa?
- ¿Las hipótesis del modelo son realistas?
- ¿La teoría es coherente con el conocimiento existente?
- Los objetivos, indicadores y sistemas de información del programa facilitan su evaluabilidad?
- ¿Cuál es la mejor manera de proveer el servicio previsto?
- ¿Los recursos para implantar el programa son apropiados y suficientes?
- ¿Los criterios de selección de los participantes son los adecuados para abarcar a la población objetivo del programa?

Implementación

- ¿Se han alcanzado los objetivos operativos?
- ¿Se dispone de los recursos planificados y estos han sido suficientes?
- ¿Las funciones administrativas, organizativas y de personal se gestionan adecuadamente?
- ¿Se han realizado todas las actividades previstas?
- ¿Los servicios previstos se proveen a la población prevista?
- ¿El perfil de los usuarios se corresponde con el de la población diana?
- ¿Llega el programa a toda la población objetivo?
- ¿Cuál ha sido el nivel de uso del servicio o de completación del programa?
- ¿Están los usuarios satisfechos con el servicio?

Impacto

- ¿Alcanza el programa los objetivos estratégicos?
- ¿Ha conseguido el programa corregir la problemática que lo motivaba y en qué medida?
- ¿Qué componentes de la intervención son más efectivos?
- ¿Qué versión del programa es más efectiva?
- ¿Los impactos se mantienen en el tiempo?
- ¿El programa tiene efectos colaterales (positivos o negativos) sobre los beneficiarios o sobre la sociedad?
- ¿Los impactos varían según el tipo de beneficiario o según el lugar, tipo de operador u otro componente del programa?

Eficiencia

- ¿Los recursos se utilizan eficientemente?
- ¿Cuál es el esfuerzo (coste) que implica un programa para alcanzar un determinado nivel de resultados?
- ¿El coste es razonable, en relación con la magnitud de los impactos obtenidos?
- ¿Existen maneras alternativas de conseguir impactos similares con un coste más bajo?

Fuente: Guía 1 de Ivàlua sobre cómo iniciar una evaluación (adaptación de Rossi et al., 2004)

«Tomar la palabra no es atreverse a decir lo que uno piensa, sino atreverse a pensar más allá de lo que uno ya sabe».

Marina Garcés

¿Cuáles son los pasos a seguir?

Identificar las tipologías de preguntas de evaluación con los agentes implicados, seleccionarlas con una determinada intencionalidad y formular las preguntas de forma adecuada son pasos imprescindibles para asegurar su utilidad.



Identificar y convocar a los agentes con intereses en la evaluación

Paso 1

Conocer los intereses de diferentes personas y actores puede ayudar a identificar el tipo de preguntas de evaluación que pueden ser más útiles.

Las políticas públicas suelen ser el producto de la interacción de múltiples actores que utilizan diferentes fuentes de información y conocimiento para tomar decisiones e influir sobre la política. Para impulsar evaluaciones relevantes es necesario identificar cuáles son los diferentes actores que pueden tener algún interés en la evaluación, con qué conocimientos cuentan sobre la política, qué querrían saber y qué uso podrían hacer de este nuevo conocimiento. Normalmente, los conocimientos de partida y los intereses son diversos.

De esta forma, se podría dar el caso de una persona con responsabilidades políticas interesada en tener información sobre las condiciones de vida e ingresos de la ciudadanía para diseñar ayudas orientadas a la garantía de ingresos. Al mismo tiempo, el equipo técnico de profesionales encargado de la implementación de las ayudas podría tener interés en conocer el grado de cobertura de estas una vez implementadas, con el objetivo de ajustar el protocolo y los criterios de acceso al servicio. Disponer de esta información es muy relevante a la hora de establecer las preguntas de evaluación.



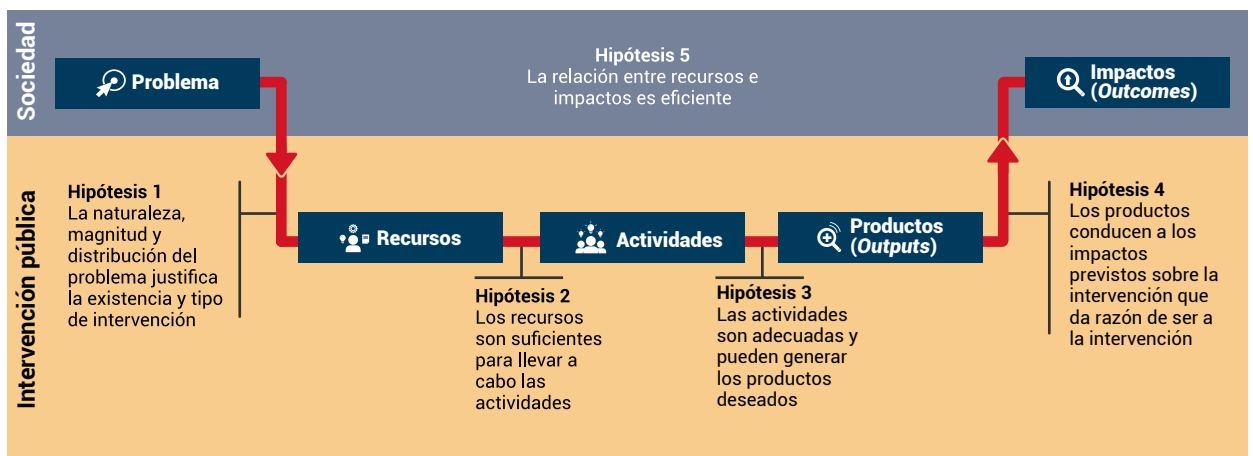
Paso 2

Elegir la tipología de pregunta de evaluación

Dado que existen diferentes tipologías de preguntas de evaluación, resulta necesario empezar identificando la tipología más adecuada según los intereses identificados.

Son muchas las preguntas que pueden resultar de interés, pero difícilmente una evaluación puede dar respuesta a todas las preguntas y llegar a resultados concluyentes. Por ello, se recomienda priorizar una o dos tipologías de

preguntas de acuerdo con los intereses de los actores identificados en el paso anterior, sus conocimientos (aquello que ya saben sobre la política) y las posibilidades de mejora de acuerdo con el momento en el que se encuentre la política.



En este punto es muy útil contar con una Teoría del Cambio de la política (véase Herramienta 1.1.) que indica cuáles son las principales hipótesis de la política, a partir de las que podemos formular preguntas relevantes. En este sentido, puede ser interesante repasar las

diferentes hipótesis y preguntarse cuáles de ellas, dado el conocimiento del que se dispone sobre la política concreta, son más críticas para su funcionamiento. Dependiendo de los elementos a los que haga referencia la hipótesis, el interés se centrará en una u otra tipología de pregunta de evaluación.



Paso 3

Concretar la pregunta de evaluación

Una vez identificados los intereses y la tipología de pregunta, es preciso formular las preguntas de evaluación de forma clara y precisa.

Para formular las preguntas de evaluación de forma clara y precisa hay que evitar términos ambiguos y asegurar que los conceptos que aparecen en la pregunta están bien definidos, así como el ámbito territorial y el periodo al que hacen referencia.

Para asegurar que la pregunta es realmente clara y precisa, hay que seguir un proceso para mejorar su formulación sustituyendo los términos ambiguos y añadiendo mayor concreción.

Ejemplo de proceso para la concreción de una pregunta de evaluación para un programa en el ámbito educativo

El programa de centros de bienvenida representa una estrategia innovadora y experimental dirigida a facilitar la integración de los niños y niñas recién llegados con dificultades especiales en el sistema educativo de Cataluña.

Dado que el programa es experimental, el propósito de la evaluación es comprobar si el programa efectivamente mejora la integración con relación a las aulas de acogida dentro de centros educativos ordinarios, para decidir si se extiende a toda Cataluña.

¿El programa mejora la **integración** de los niños y niñas recién llegados al sistema escolar?

La **integración** es una dimensión poco concreta. Puede referirse al rendimiento escolar del niño o la niña, a la satisfacción con la experiencia escolar o la red de amistades, etc.

¿El programa incrementa el **rendimiento escolar** de los niños y niñas participantes?

El **rendimiento** puede hacer referencia a alguna materia en concreto, o a diversas, y se puede medir de formas diferentes.

¿El programa incrementa las calificaciones en una **prueba estandarizada de lectura** en catalán?

La prueba se puede realizar en **momentos diferentes**; es previsible que el impacto del programa sobre el rendimiento pueda requerir un tiempo.

¿El programa incrementa las calificaciones en una prueba estandarizada de lectura en catalán **al cabo de un año**?



Paso 4

Priorizar las preguntas de evaluación

A partir del listado de preguntas concretadas, es preciso seleccionar aquellas que pueden ser más útiles para mejorar el programa.

Contrastar las preguntas con los agentes implicados en la política puede ayudar a confirmar su valor añadido y a priorizarlas. Es preciso recordar que una evaluación no puede dar respuesta a todos los intereses debido a la

limitación de tiempo y recursos. Se recomienda identificar entre 5 y 7 preguntas principales que, en el caso de que sea necesario, puedan desglosarse en subpreguntas más específicas.

Requisitos que debería cumplir una pregunta de evaluación

- Hacer referencia a un punto crítico de la Teoría del Cambio de la política.
- La respuesta a la pregunta debe representar un conocimiento nuevo, decir algo que no se sabía antes.
- La diferentes respuestas potenciales a la pregunta deben tener implicaciones en cuanto a la toma de decisiones en torno a la política, y estas se consideran viables.



«El científico no es aquella persona que da las respuestas correctas, sino aquella que hace las preguntas correctas».

Claude Lévi-Strauss

¿Qué hay que tener en cuenta para aplicarlo?

Recomendaciones



Tener en cuenta los intereses de las partes

Para conseguir la máxima utilidad de las preguntas de evaluación es preciso tener en cuenta los intereses de las partes que participan, ya que estas son las que después tendrán influencia en el diseño y la implementación de la política y podrán incorporar los aprendizajes generados por la evaluación. Así pues, se trata de pensar en qué tipo de conocimiento está interesado cada actor y qué acciones podrá realizar una vez este conocimiento haya sido obtenido.



Partir de la Teoría del Cambio

Disponer de una Teoría del Cambio de la política permite identificar las principales hipótesis y asunciones presentes en el diseño de la política. El ejercicio de valorar cuál es el grado de conocimiento de que se dispone para cada una de estas hipótesis y qué información sería necesaria para contar con mayores certezas permite identificar preguntas de evaluación relevantes. El paso siguiente será reflexionar sobre las implicaciones que tendrá conocer la respuesta.



Priorizar las preguntas con más potencial

Las preguntas que potencialmente implican una mejora sobre la política son más útiles. Considerando que no se puede saber todo, en cualquier momento y con relación a todas las políticas, es preciso priorizar aquellas preguntas que puedan contribuir más a la mejora de la política pública teniendo en cuenta el momento y su grado de madurez.



Más recursos

Webs de recursos

[Better evaluation. Specific key evaluation questions](#)

[Un Women. Evaluation questions](#)

Casos de aplicación

[Capacity4Development](#). Unió Europea

Guías y manuales

[Cómo iniciar una evaluación: oportunidades, viabilidad y preguntas de evaluación](#). Guía práctica 1. Ivàlua, 2009.

Junio 2020

© Institut Català d'Avaluació de Polítiques
Públiques (Ivàlua), 2020

Esta obra está sujeta a la licencia Creative Commons de Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Se permite a terceros distribuir, retocar y crear a partir de la obra licenciada de forma no comercial, y su distribución se tiene que realizar con una licencia igual a la que regula la obra original.

Coordinación de contenido

Marçal Farré

Coordinación de la edición y dirección de arte

Jordi Miras Llopart

Redacción

Marçal Farré, Neus Martí, Jordi Miras Llopart y Jordi Sanz

Revisión de estilo

Mireia Climent

Diseño gráfico, identidad visual corporativa

fmil.es

Maquetación

CoolStudio

Ivàlua

Instituto Catalán de
Evaluación de Políticas
Públicas

C/ Pau Claris, 108, 4t 1a

08009 Barcelona

Tel. +34 935 545 300

info@ivalua.cat

Más recursos en evaluación

ivalua.cat

Toolkit

Fase 1. Diseño de la política pública

Herramienta práctica 1.1.

¿Cómo puedo elaborar una Teoría del Cambio?

Herramienta práctica 1.2.

¿Cómo puedo diseñar políticas basadas en evidencias?

Fase 2. Planteamiento de la evaluación

Herramienta práctica 2.1.

¿Cómo puedo formular buenas preguntas de evaluación?

Herramienta práctica 2.2.

¿Cómo puedo incorporar la perspectiva de género en la evaluación?

Herramienta práctica 2.3.

¿Cómo puedo elaborar un plan de evaluaciones?

Fase 3. Encargo o realización de la evaluación

Herramienta práctica 3.1.

¿Cómo puedo encargar una evaluación?

Herramienta práctica 3.2.

¿Cómo puedo construir indicadores para una evaluación?

Herramienta práctica 3.3.

¿Cómo puedo recoger percepciones y experiencias para una evaluación?

Herramienta práctica 3.4.

¿Cómo puedo evaluar utilizando métodos participativos?

Fase 4. Incorporación del conocimiento y la evidencia

Herramienta práctica 4.1.

¿Cómo puedo incorporar los resultados de una evaluación en la toma de decisiones?

Herramienta práctica 4.2.

¿Cómo puedo comunicar eficazmente una evaluación?

Herramientas prácticas para iniciarse paso a paso en el diseño, la planificación y la evaluación de políticas públicas



Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

Evaluar para mejorar

En Ivàlua promovemos la cultura de la evaluación de políticas públicas en Cataluña. Evaluamos políticas públicas, difundimos evidencias, ofrecemos formación y elaboramos recursos.

Instituciones miembros de Ivàlua

