

# LA ORGANIZACIÓN COMO SUJETO DE EVALUACIÓN

---

Itziar Larizgoitia

Senior- Oficina Evaluación

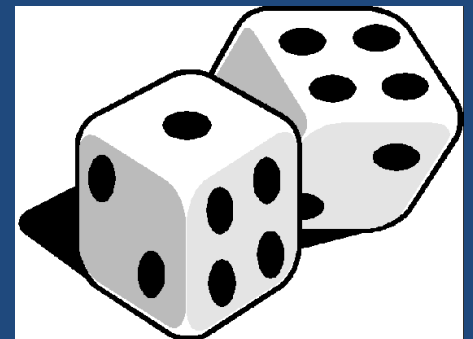
Organización Mundial de la Salud




# TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA EVIDENCIA

---

Movimiento dirigido a asegurar que la evidencia de calidad informe las tomas de decisiones en políticas de salud (y otras)



# Decisiones basadas en evidencia

- Ámbito de políticas públicas
  - Gobernanza pública, institucional, dirección
  - Desempeño y gestión de organizaciones
  - Desarrollo estratégico, planificación
  - Priorización
  - Servicios públicos
  - Programas de salud pública
  - Programas de desarrollo
  - Procuración de recursos
  - Selección de Recursos
- 
- An illustration of two dice, one in front of the other, showing different faces with black dots. The dice are rendered in a simple, clean style with black outlines and grey shading to indicate depth.
- **Creciente escrutinio ciudadano sobre el gasto público**
  - **Aumento de la demanda de servicios públicos de calidad**

## Evaluación

Fuente de información valiosa en la toma de decisiones de políticas públicas

- El conocimiento puede ayudar a mejorar la efectividad de las intervenciones públicas y aumentar la confianza en las instituciones



<https://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/evaluation-and-the-project-programme-cycle.html>



**WORLD BANK GROUP**  
World Bank • IFC • MIGA

2017 ANNUAL REPORT

Influence through

# EVALUATION

**WHAT WORKS**

# OECD DAC –Comité Ayuda al Desarrollo

- Contribuir a la mejora de la efectividad de la ayuda al desarrollo, mediante el esfuerzo por extraer lecciones mediante la evaluación y trasladarlas a la planificación de proyectos y programas del DAC (1982)



**The DAC Network on Development  
Evaluation – 30 years of strengthening  
learning in development**





# UNEG

United Nations Evaluation Group



- El Grupo de evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) es una red profesional que reúne a las unidades de evaluación de los departamentos y agencias del sistema de Naciones Unidas y organizaciones afiliadas. Cuenta con 46 miembros institucionales y observadores.

## Norms and Standards for Evaluation

<http://www.uneval.org/>

# Definición

- *".. La evaluación es una valoración tan sistemática e imparcial como sea posible del desempeño de un proyecto, programa, estrategia, temática, sector, área operativa o institucional. Se focaliza en los logros esperados y adquiridos, mediante el análisis de su cadena de resultados, procesos, factores contextuales y casuales para comprender el alcance de los logros. Persigue determinar la relevancia, impacto, efectividad, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones y contribuciones del sistema de Naciones Unidas. Una evaluación debe ofrecer información basada en la evidencia que sea creíble, fiable, y útil, facilitando la incorporación de resultados, recomendaciones y lecciones extraídas en los procesos de decisión... "*

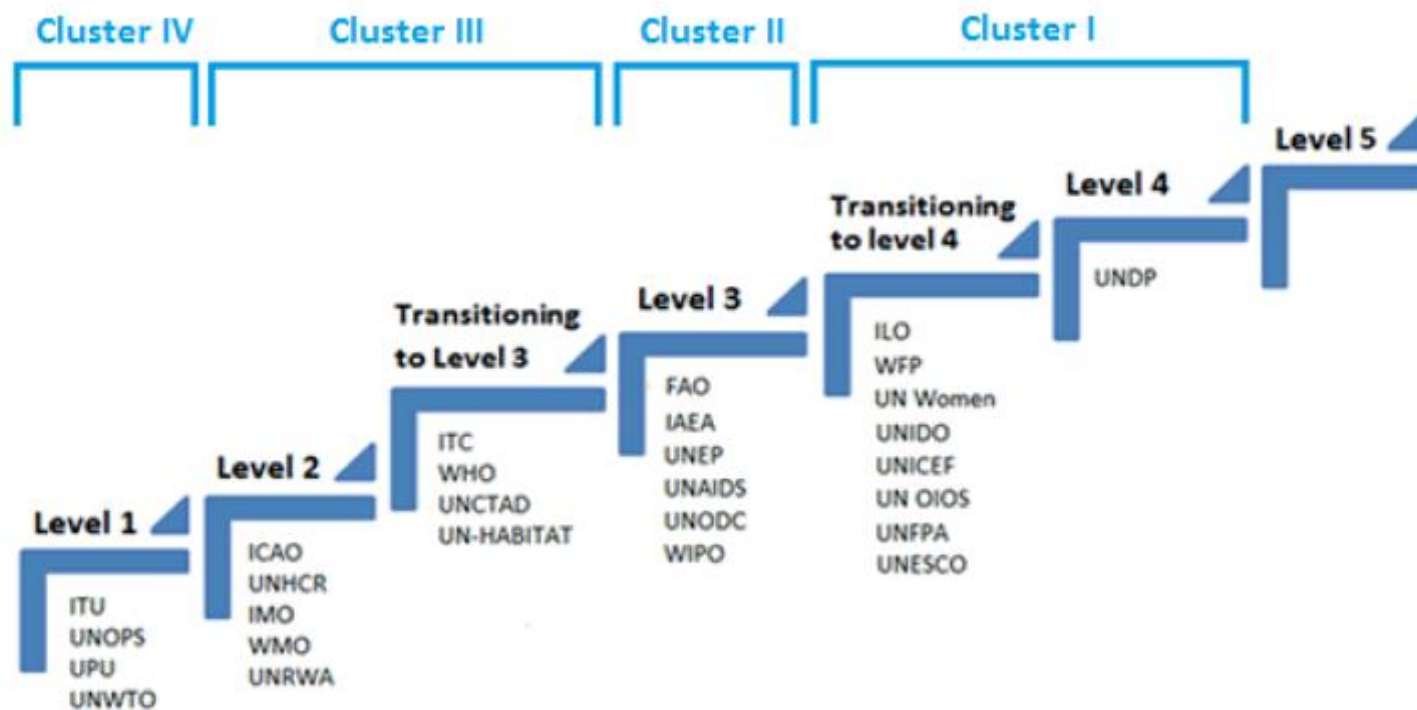


# Criterios de evaluación

- **PERTINENCIA:** Congruencia entre los objetivos de una intervención y las necesidades de sus beneficiarios, las prioridades institucionales o globales, y las políticas de las organizaciones relacionadas.
- **EFFECTIVIDAD:** Alcance del logro de los objetivos del programa o la iniciativa, tomando en cuenta su importancia relativa.
- **EFICIENCIA:** Relación entre los recursos/insumos utilizados (financieros, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) y los productos resultantes.
- **IMPACTO:** Efectos a largo plazo producidos directa o indirectamente.
- **SOSTENIBILIDAD:** Continuación de los beneficios una vez concluida la intervención principal.

# La función de evaluación en la OMS

Estudio de desarrollo de la función de evaluación- año 2012



# Our reform story

The first decade of the 21st century brought unprecedented challenges and opportunities for people's health. Old health problems persist and new ones emerge. The global public health landscape is crowded and poorly coordinated. This demands renewed leadership in global health from WHO.

## Who we are

The World Health Organization (WHO) is the United Nations specialized agency for health, made up of 194 Member States and supported by more than 7000 staff based in 156 countries, territories and areas, six regional offices and a headquarters in Geneva.

## What we do

- Our primary role is to direct and coordinate international health. We:
- provide leadership on matters critical to health
  - shape the health research agenda
  - define norms and standards for health
  - articulate policy options for health
  - provide technical support and build capacity
  - monitor health trends.

## Our vision

Health is a fundamental human right; everyone has the right to the highest possible level of health.

## Our leadership priorities give focus and direction to our work



Advancing universal health coverage



Implementing the International Health Regulations (2005)



Increasing access to essential, high-quality and affordable medical products



Achieving the health-related Millennium Development Goals and Sustainable Development Goals



Addressing the challenge of noncommunicable diseases and mental health



Reducing health inequities by addressing the social, economic and environmental determinants of health



## Our progress

### PRIORITY SETTING

Clearly defined priorities addressing needs at country level.

66% of country offices allocating at least 80% of budget to their 10 priority programme areas



Most country offices allocating at least 80% of budget to their 10 priority programme areas

### FINANCING

Predictable, flexible and aligned financing of agreed priorities

70% of programme budget funded at the beginning of the biennium 2014-15, compared with 52% for 2010-11



Predictability and flexibility of resources and better alignment with priorities

### 2011

### 2015

### We enable change

### 2017

### ACCOUNTABILITY

Every member of the Organization is answerable for his/her actions and decisions, and accepts responsibility for them

Processes in place that facilitate accountability: corporate risk register, whistleblowing policy, management dashboards, and harmonization of compliance functions



All operational audits concluded as "satisfactory" or "partially satisfactory"

### EMERGENCIES

The world is better prepared to respond to health outbreaks and emergencies

An emergency platform, a contingency fund and a global health emergency workforce are being established



WHO is prepared to respond comprehensively and rapidly to disease outbreaks and emergencies with health consequences, in a directed, coordinated and scalable manner

## We are all part of the change

### Reform of our work in EMERGENCIES

A new stream of reform was established to ensure WHO's capacity to prepare for and respond to outbreaks and emergencies with health consequences. It cuts across the three areas of reform and they will all be closely linked and aligned.

### PROGRAMMATIC REFORM

WHO improves health outcomes through more systematic and transparent definition of priorities and better alignment of these priorities with resources – both technical and financial.

### GOVERNANCE REFORM

WHO achieves greater coherence among players in global health by improving internal governance practices, leveraging convening power, encouraging uptake of technical norms and standards, and engaging more effectively with non-State actors.

### MANAGERIAL REFORM

WHO enables the delivery of health outcomes by more effective and efficient management of human resources, accountability, evaluation, information and communications.

## What success looks like

A world in which gaps in health outcomes are narrowed

A world in which people have access to the medical products and services that they need

A world in which the sick and vulnerable are protected from impoverishment

A world in which countries have quality health systems that meet the expectations and needs of their people

A world which puts health and well-being at the centre of sustainable development

A world which achieves internationally-agreed health targets and goals:

– reduced child and maternal deaths

– fewer people dying from HIV, TB and malaria

– 25 by 25 – 25% fewer premature deaths from noncommunicable diseases by 2025

A world in which populations are protected from disease outbreaks and harm from natural disasters

A world without polio

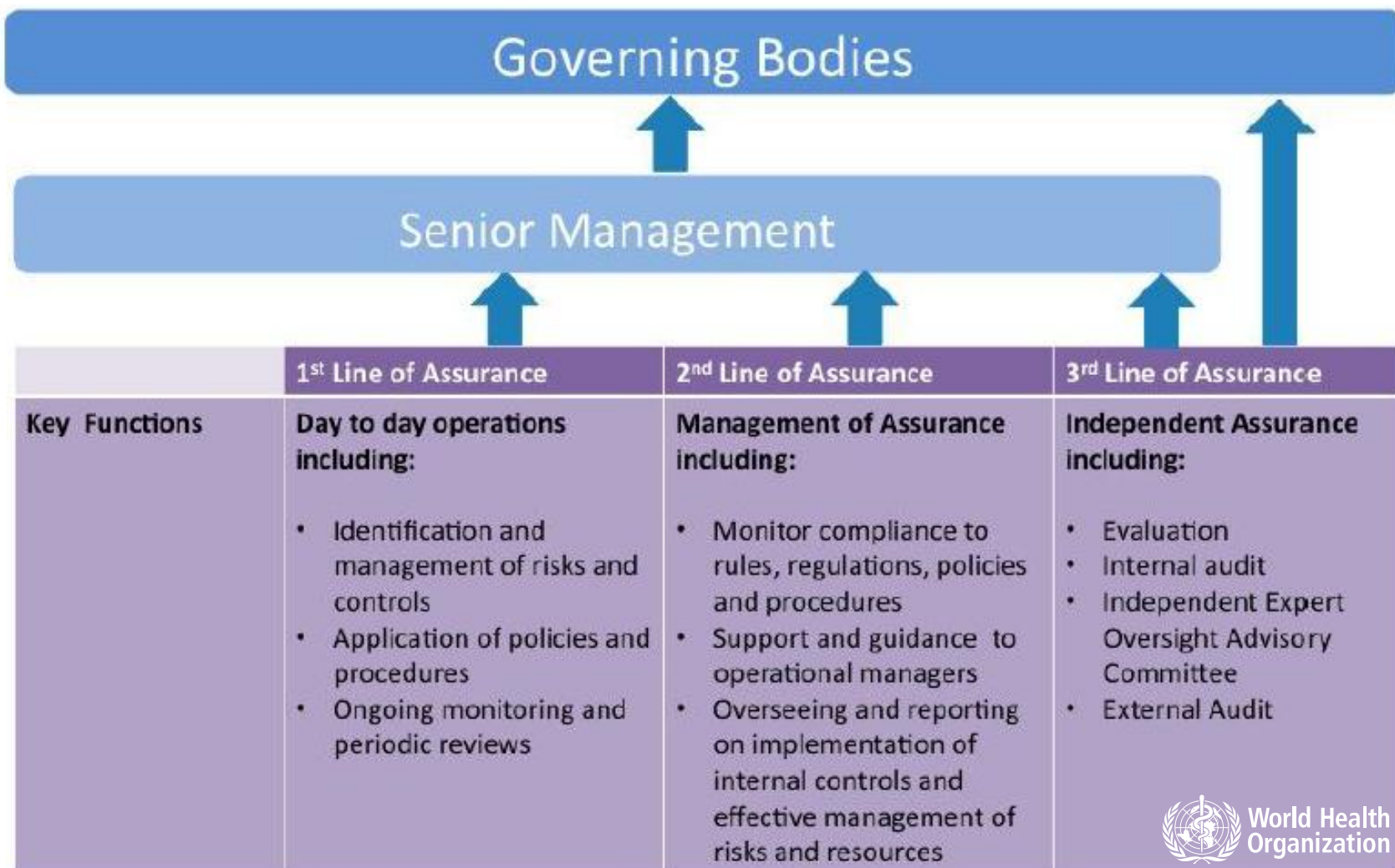


World Health Organization

# Reforma de la OMS: Establecimiento de una cultura de la evaluación

- La evaluación forma parte del mejoramiento de la rendición de cuentas de la OMS.
- Es necesario fortalecer la creación de una cultura de la evaluación y de aprendizaje en toda la Organización:
  - Para que la evaluación sea un componente esencial, debidamente **financiado**, de la **planificación** de las operaciones en los tres niveles de la organización;
  - Necesita de que se fortalezca y promueva la aplicación de un sistema de **aseguramiento de la calidad** dotado de directrices, métodos, bases de datos de los resultados y las recomendaciones, listas de expertos externos y análisis de las experiencias y las enseñanzas extraídas; y
  - La **promoción** de la función de evaluación a todos los niveles de la Organización, incluido un mecanismo para evaluar la aplicación de la evaluación.

# Marco para la rendición de cuentas: Mecanismos de garantía

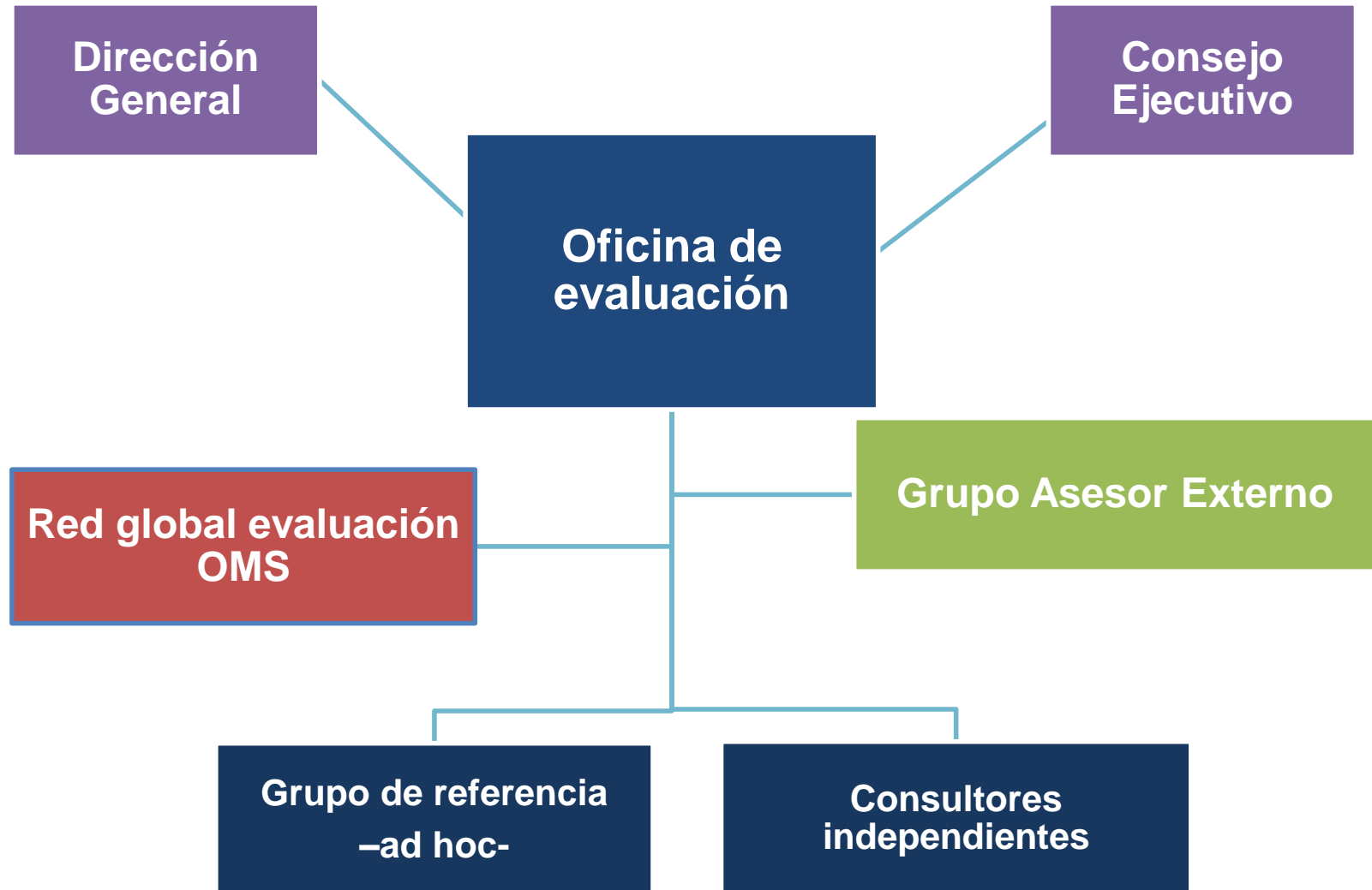


# Propósito

- Rendición de cuentas
- Aprendizaje y mejora continua del desempeño

# Principios

- **Independencia de las evaluaciones y de los sistemas de evaluación:**
  - El proceso de evaluación debe ser imparcial e independiente del establecimiento de políticas; de la ejecución de programas, y de la gestión y trabajo administrativo
- **Credibilidad:**
  - En función de la pericia de la evaluación y del equipo de evaluación y de la transparencia del proceso
- **Utilidad:**
  - Sus resultados y recomendaciones deben ser relevantes y útiles, presentados de manera clara y concisa y deben contribuir al aprendizaje de la organización y a la mejora continua del desempeño organizativo
- **Participación gestionada:**
  - De los actores relevantes en la evaluación para garantizar su relevancia y el compromiso de la organización en la puesta en marcha de las recomendaciones





# Plan de trabajo 2016-2017

## Evaluaciones corporativas

(Selección)

### Liderazgo

- Contribución de la organización a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

### Gestión

- Presencia OMS en países
- Función normativa de la OMS
- Implementación Reforma de la OMS
- Desempeño del personal contratado en oficinas de país

### Programáticas

- Estrategia global del Plan de Acción en Salud Pública, Innovación y Propiedad Intelectual
- Programa de Enfermedades Tropicales Olvidadas

# Plan de trabajo 2016-2017

## Evaluaciones descentralizadas

(selección)

### Programáticas

- Puesta en marcha del plan global para la prevención y control de enfermedades no transmisibles
- Revisión del marco de preparación ante la influenza pandémica
- Mecanismo de Estados Miembros para productos médicos falsificados y sub-estándar

### Temáticas

- Agenda de reforma en la región del pacífico occidental
- Esfuerzos de capacitación en la región del mediterráneo oriental

# Elementos clave en la evaluación

- Identificación de principales **actores** concernidos
  - Nivel directivo y estratégico
  - Areas programaticas concernidas (ej: VIH/SIDA, TB; salud materno-infantil ...)
  - Niveles de la organización
- Estructura **asesora**
  - Grupo de Referencia: asesorar en materias temáticas al gestor de la evaluación
- **Ámbito y presupuesto global**
  - Temas, programas específicos, niveles de la organización: global, regional, nacional
- **Modalidad de ejecución:**
  - Compañía; consultores independientes; híbrido
- **Plan de trabajo**
- **Propósito y preguntas de evaluación**
- **Términos de referencia**

# Estructura operativa



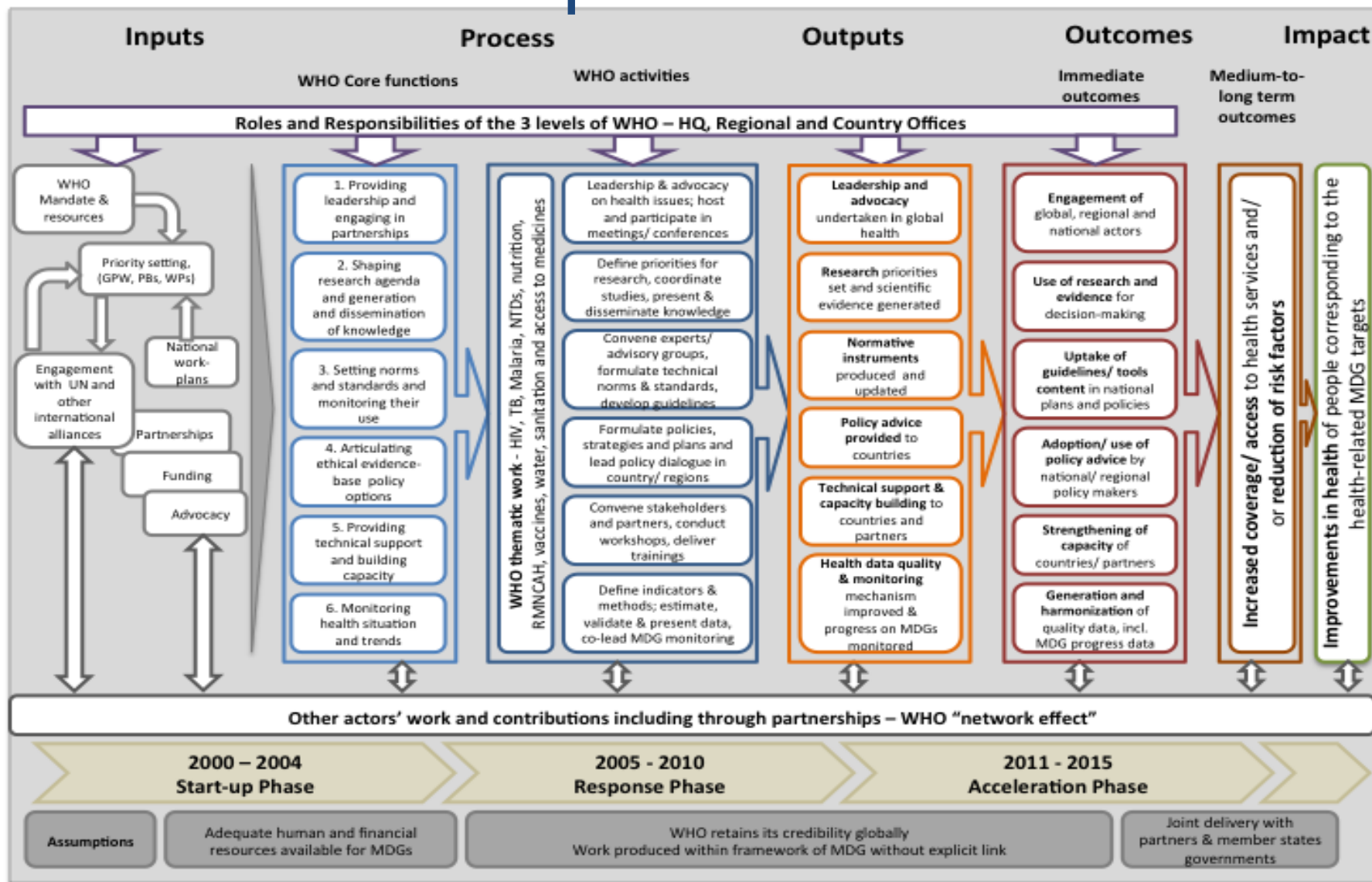
# Preguntas de evaluación

1. ¿Cómo respondió la OMS ante la adopción de los objetivos de desarrollo del Milenio?
  - ¿Cuáles fueron los cambios o iniciativas adoptados?
  - ¿Cuáles fueron los desencadenantes que influyeron en la respuesta de la organización?
2. ¿La respuesta adoptada por la OMS fue relevante para los países miembros y consistente con el mandato de la organización?
  - ¿Hasta que punto estuvo determinada por las necesidades en salud de los países?
  - ¿Cómo conjugó la OMS su respuesta a otras necesidades de salud no incluidas en la agenda del Milenio?
3. ¿Cuáles fueron los principales logros de la contribución de la OMS a los objetivos del desarrollo del Milenio?
4. ¿Cómo trabajó la OMS con otros actores en apoyo a los objetivos del Milenio?
  - ¿Hasta que punto fue la OMS capaz de avanzar el diálogo en materia de políticas, sensibilización y movilización de recursos en apoyo a los objetivos?

# Método

- Marco conceptual o teoría de cambio
- Matriz de evaluación
  - Preguntas/subpreguntas
  - Identificación de indicadores
  - Identificación de fuentes de información
  - Identificación de métodos de colección de datos
- Recolección de datos
  - Encuesta/cuestionario a estados miembros (Ministerios de Salud)
  - Encuesta/cuestionario a entidades colaboradoras de la OMS
  - Encuesta/cuestionario a personal de la OMS
  - Entrevistas a informadores cualificados
    - Ministerios de Salud
    - Entidades colaboradoras
    - Personal de la OMS
  - Revisión de documentación

# Modelo Conceptual



# Proceso de evaluación



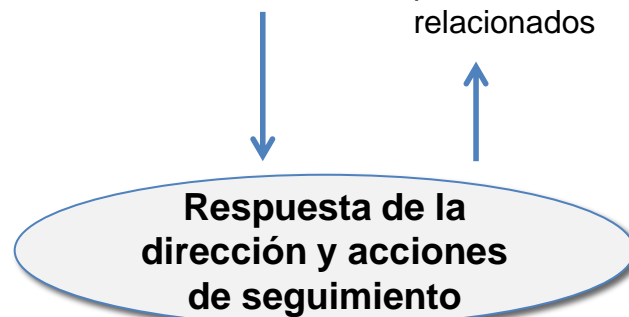
- Revisión del contexto y literatura
- Preparación Términos de Referencia
- Selección y contratación del equipo evaluador

- Reuniones estratégicas con actores relevantes concernidos por la evaluación
- Revisión de documentos iniciales
- Nota conceptual
- Revisión por actores
- **Informe Incepción**

- Revisión de documentación
- Entrevistas
- Encuestas
- Misión en países
- Análisis y triangulación de datos

- Borrador preliminar
- Revisión
- **Informe Final**

- Publicación de informe
- Presentación en Consejo Ejecutivo
- Presentación a actores clave
- Alimentación a procesos de decisión relacionados





# Informe de evaluación

- Resultados
- Respuestas a preguntas de evaluación
- Conclusiones
- Lecciones aprendidas
- Recomendaciones

# Areas de recomendaciones y acciones

1. Desarrollo de una estrategia corporativa para abordar los objetivos de desarrollo sostenible:
  - Incluyendo visión corporativa, principios de priorización, resultados esperados y estrategia de movilización de recursos
2. Refuerzo de estrategias y mecanismos de colaboración horizontal a través de la organización
  - Incluyendo el desarrollo de estructuras que faciliten la colaboración interdepartamental
3. Fortalecimiento de colaboración intersectorial
4. Enfoque en la ventaja comparativa de la organización
5. Desarrollo de la capacidad de la organización para medir sus resultados; desarrollando una batería de objetivos específicos, sistemas de recogida de datos y medición.

# Respuesta de la dirección/responsables de las recomendaciones

WHO | Recent corporate x mr\_whopresencecount x

www.who.int/about/evaluation/mr\_whopresenceincountries.pdf

**Recommendations and Action Plan**

1. What does WHO presence in countries mean, and does it respond to Member States' and other relevant partners' expectations?			
<b>Recommendation 1</b>	<b>WHO should review and clarify its role and purpose at country level to ensure a common understanding within WHO and externally.</b>		
<b>Management Response</b>	<b>Partially accepted.</b> The evaluation report proposes that the purpose and objectives of WHO as articulated in its Constitution be further defined as regards country level, so as to ensure that it is clear to all stakeholders and goes beyond what is already reflected in relevant governing body resolutions and the implications of the WHO Programme Budget. Building on WHO's existing work on this topic, including the report by the 2013 WHO Taskforce on the Roles and Functions of WHO at three different levels, WHO will further review and reconfirm the complementary roles of WHO at the three levels of the Organization and re-define its purpose and objectives particularly at country level, reflecting the demands of the 21 <sup>st</sup> century health context and complex intersectoral health concerns. Given the diversity of country contexts, WHO's key thrusts in different settings will be further elaborated through the next generation of Country Cooperation Strategies. WHO's work at country level also needs to be better communicated to ensure clarity both internally and externally. This includes updating the Organization's communications strategy with a particular focus on WHO country presence as well as using innovative channels for disseminating information regarding WHO's work at countries and improving access to this information by country stakeholders.		
<b>Status</b>	<i>Implemented</i>		
<b>Key Actions</b>	<i>Responsible</i>	<i>Deadline</i>	<i>Comments</i>
1.1 WHO leadership to convene a working group with representation from all three levels of WHO to develop a clear definition of the purpose and objectives of WHO at country level in the changing 21st century health context. This should define country level purpose for all countries, with or without office.	DGO in collaboration with the Global Policy Group	May 2017	WHO has extensive background and documentation on this topic, including the WHO constitution, 12 <sup>th</sup> GPW and report of the 2013 WHO Taskforce on the Roles and Functions of WHO at three different levels. Building on previous work, the purpose and objectives of WHO at country level will be further clarified.  WHO has intensified efforts to strengthen country focus with a clear purpose across the Organization. A new CCS Guide 2016 has been published. Valuable information on WHO country presence, functions and priorities, tailored to specific country settings is presented to WHA70 (A70/INF./3 - WHO presence in countries, territories and areas: 2017 report). Improving results and performance at the country level has been at centre stage in the WHO reform, feeding into the formulation of the 13 <sup>th</sup> GPW, with SDGs as key drivers at country level.
1.2 WHO leadership to develop a resourced communications strategy to facilitate WHO country offices to communicate WHO country level purpose, priorities and activities clearly and accessibly to country stakeholders.	DCO with support from CCU and PRP	May 2017	Action will be undertaken to update the WHO communication strategy with a greater emphasis on WHO's work in countries as well as to improve reporting on results. All three levels of the Organization are to step up at advocating WHO's country work. To widen the reach of WHO communication, innovate new channels, e.g. WHO's new PB web-portal, can be explored to disseminate WHO's work at country level.  As for the prioritization of WHO work at the country level, WHO has put in place a structured process for setting priorities as part of the bottom-up planning process. The priorities identified at the country level have been published in the programme budget web-portal which gives information on WHO's work in countries to all stakeholders. The results have been used as a key input to the development of the Programme budget 2018-2019.  A comprehensive WHO Global Strategic Communication Framework has been put in place for communicating effectively information, advice and guidance across a broad range of health issues, with a web-based tool for capacity building for the core communication principles.

FR

21:09

# Aprendizaje: comunicación/seguimiento

- Diseminación del informe y recomendaciones
- Compromiso y participación de los principales actores en las lecciones extraídas y recomendaciones
- Factibilidad y relevancia de las recomendaciones
- Disponibilidad de la organización para adoptar recomendaciones
- Evaluación como parte de los procesos de toma de decisiones

Sign up for WHO updates



عربي 中文 English Français Русский Español



### About WHO

- About WHO
- ▶ Who we are
- ▶ What we do
- ▶ Where we work
- ▶ Governance
- ▶ Collaborations and partnerships
- ▼ Evaluation
  - About
  - Priority evaluations
  - Workplan
  - ▶ Planning, finance and accountability
  - ▶ WHO reform
- ▶ Global Service Centre

### Evaluation



Discussions on evaluation during recent governing bodies meetings WHO

The Evaluation Office contributes to establishing a culture of evaluation at all levels of the Organization, so that evaluation plays a critical role in WHO in improving performance, increasing accountability for results, and promoting organizational learning.

Strengthening evaluation and organizational learning has been identified as one of the critical components of the ongoing WHO reform process. As a first step, on 1 August 2014 the evaluation function was moved from within the Office of Internal Oversight Services (where it had been located and integrated with other functions) to become a separate Evaluation Office to support independent evaluation. A review of the evaluation function in WHO and of best practices and models in other entities has led to the development and ongoing implementation of a framework for strengthening evaluation and organizational learning in WHO, with six key action areas:

- establishing an enabling environment and governance;
- evaluation capacity and resources;
- evaluation work plan, scope and modalities;
- evaluation recommendations and management response;
- organizational learning; and
- communicating evaluation work.

The UN Evaluation Group (UNEG) defines evaluation as follows:

\* an assessment, as systematic and impartial as possible of an activity

Evaluation of the election of the Director-General of the World Health Organization

Web-based survey

#### WHO reform story



Evaluation is a strategic part of WHO's reform

Enlarge image

Sign up for WHO updates



## About WHO

Programmes and projects

- About WHO
- Who we are
- What we do
- Where we work
- Governance
- Collaborations and partnerships
- Evaluation**
  - About
  - Priority evaluations
  - Workplan
  - Planning, finance and accountability
  - WHO reform

### How the Evaluation Office works



WHO/TDR/Julio Takayama

The work of the Evaluation Office is guided by the evaluation policy and biennial evaluation work-plans.

#### Three principal criteria need to be satisfied in order for our evaluation function and products to be considered of high quality:

- Independence** of evaluations and evaluation systems. The evaluation process should be impartial and independent in its function from the processes of policy making, delivering and managing our programmatic and administrative work.
- Credibility** of evaluations. This depends on the expertise and independence of evaluators and the degree of transparency of the evaluation process.
- Utility** of evaluations. To have an impact on decision-making, evaluation findings must be perceived as relevant and useful and be presented in a clear and concise way. Findings must contribute to organizational learning and performance improvement.



#### Key documents

- Selected Evaluation Reports
- WHO Evaluation Policy
- WHO Evaluation Practice Handbook
- 2016 Annual Evaluation Report
- 2015 Annual Evaluation Report
- 2014 Annual Evaluation Report
- Evaluation matters newsletter

Sign up for WHO updates

[عربي](#)
[中文](#)
[English](#)
[Français](#)
[Русский](#)
[Español](#)

[Home](#)
[Health topics](#)
[Data](#)
[Media centre](#)
[Publications](#)
[Countries](#)
[Programmes](#)
[Governance](#)
[About WHO](#)



## About WHO

[About WHO](#)

- ▶ [Who we are](#)
- ▶ [What we do](#)
- ▶ [Where we work](#)
- ▶ [Governance](#)
- ▶ [Collaborations and partnerships](#)
- ▼ [Evaluation](#)
  - [About](#)
  - [Priority evaluations](#)
  - [Workplan](#)
  - ▶ [Planning, finance and accountability](#)
  - ▶ [WHO reform](#)

### Recent corporate evaluations

#### Leadership and management at WHO: evaluation of WHO reform, third stage

The objective of the evaluation of WHO reform, third stage, was to assess: the status of actions taken on the stage 1 and stage 2 evaluation recommendations; progress made on implementation; and the effectiveness of the WHO implementation approach across the three levels of the Organization. It also aimed to provide recommendations on the way forward.

[Report of the leadership and management at WHO: Evaluation of WHO Reform, third stage pdf, 1.10Mb](#)

#### Independent review of the implementation of the WHO evaluation policy and the framework for strengthening evaluation and organizational learning

The objective of this independent review of the evaluation function at WHO was twofold: (i) to assess the implementation of the WHO evaluation policy and inform its update to ensure that WHO meets its evaluation-related reform objectives; and (ii) to assess the implementation of the WHO framework for strengthening evaluation and organizational learning in order to identify areas in need of strengthening.

[Report of the independent review of the implementation of the WHO evaluation policy and framework for strengthening evaluation and organizational learning pdf, 937kb](#)



#### Key documents

[Selected Evaluation Reports](#)
[WHO Evaluation Policy](#)
[WHO Evaluation Practice Handbook](#)

[A Framework for Strengthening Evaluation and Organizational Learning in WHO pdf, 257kb](#)

[2016 Annual Evaluation Report](#)
[2015 Annual Evaluation Report](#)
[2014 Annual Evaluation Report](#)
[Evaluation matters newsletter](#)

Sign up for WHO updates

### WHO Presence in countries

The aim of the evaluation of WHO's presence in countries was to assess the Secretariat's contribution to the delivery of Organization-wide outcomes and the attainment of country-level goals. This evaluation addressed the following high-level questions:

- What does WHO's presence in countries mean and does it respond to Member States' and other relevant partners' expectations?
- What is the contribution of WHO's presence in countries to addressing global and individual countries' health priorities and needs?
- What is WHO's added value at country level in the light of its level of investment?
- What are the modalities for strengthening or reducing WHO's presence in countries based on the different health status and needs of individual countries?
- To what extent does WHO exert effective leadership and convening capacity at country level to mobilize different stakeholders and act as a broker of partnerships in support of the national health and development agenda?

↓ [Evaluation brief: WHO's presence in countries](#)  
pdf, 316kb

↓ [Report of the evaluation of WHO's presence in countries](#)  
pdf, 1.43Mb

↓ [Management Response to the evaluation of WHO's presence in countries](#)  
pdf, 407kb

### Comprehensive Evaluation of the Implementation of the Global Strategy and Plan of Action on Public Health, Innovation and Intellectual Property

The global strategy on public health, innovation and intellectual property aims to promote new thinking on innovation and access to medicines and, based on the recommendations of the report of the Commission on Intellectual Property Rights, Innovation and Public Health, provide a medium-term framework for securing an enhanced and sustainable basis for needs-driven essential health research and development relevant to diseases that disproportionately affect developing countries, proposing clear objectives and priorities for research and development, and estimating funding needs in this area.





# Retos

- Desarrollo y refuerzo de la **cultura** de evaluación; de rendición de cuentas y de aprendizaje y mejora continua
- Asignación de **recursos** suficientes para el desarrollo de la evaluación.
- Reconocimiento de la evaluación como elemento central de los **procesos estratégicos, de planificación y de toma de decisiones.**
- Modelos conceptuales (**teorías de cambio**) necesarios en el diseño y puesta en marcha de programas y estrategias, identificando la cadena de valor, los resultados esperados y medidas apropiadas
- Sistemas de **información** fiables y avanzados; prevención ante el uso de indicadores disponibles como única fuente de información
- Desarrollo de **equipos** multidisciplinares que faciliten la puesta en marcha de proyectos de evaluación, y su aceptación e integración en el desarrollo e implementación de programas

GRACIAS

---