

## CONOCER LO QUE DA RESULTADO



# Evaluación estratégica empresarial – “Aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica”

Evaluación estratégica empresarial – Informe de síntesis  
Llevada a cabo a través de evaluadores o evaluadoras externos por en-  
cargo de la GIZ.

## Pie de imprenta

Como empresa federal, la GIZ asiste al Gobierno de la República Federal de Alemania en su labor para alcanzar sus objetivos en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible.

La Unidad corporativa Evaluación de la GIZ está adscrita desde el punto de vista organizativo directamente al Consejo de Administración y no participa en las actividades operativas. Esta estructura organizativa fortalece su autonomía. La Unidad corporativa Evaluación tiene el mandato de generar conclusiones y recomendaciones basadas en la evidencia para tomar decisiones, comprobar los resultados de manera plausible e incrementar la transparencia con respecto a las conclusiones.

La presente evaluación ha sido llevada a cabo a través de evaluadores o evaluadoras externos por encargo de la Unidad corporativa Evaluación. El informe de evaluación ha sido redactado por evaluadores o evaluadoras externos. Por ello, refleja única y exclusivamente su opinión y valoración. La GIZ ha formulado una apreciación sobre las conclusiones y una respuesta de gestión sobre las recomendaciones.

### **Evaluadores y evaluadoras:**

Michael Beyer, Elisabeth Hoffmann, Antje Maume, Jan Johannsmeier, Julia Weinand  
Como Consult GmbH

### **Autores y autoras:**

Julia Weinand, Elisabeth Hoffmann  
Como Consult GmbH

### **Consultoría:**

Como Consult GmbH  
Winterstraße 4-8  
D-22765 Hamburg  
T +49 40 46 88 48-0  
E [info@como-consult.de](mailto:info@como-consult.de)

### **Concepción, coordinación y gestión**

Simon Freund, GIZ, Unidad corporativa Evaluación, especialista sénior  
Tatjana Till, GIZ, Unidad corporativa Evaluación, especialista júnior

### **Responsable:**

Dr. Ricardo Gómez, GIZ, Director de la Unidad corporativa Evaluación

### **Publicado por:**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### **Domicilios de la Sociedad**

Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40  
53113 Bonn, Alemania  
T +49 228 4460-0  
F +49 228 4460 - 1766

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung)  
[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](https://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)  
[www.facebook.com/gizprofile](https://www.facebook.com/gizprofile)  
[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

### **Diseño:**

DITHO Design GmbH, Köln

### **Impresión y distribución:**

GIZ, Bonn

Impreso en papel 100 % reciclado, con certificación FSC.

Bonn, diciembre 2018.

El presente documento está disponible en el sitio web de la GIZ y puede descargarse en formato PDF en [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung). Para solicitar una copia impresa puede dirigirse a [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de).

# Resumen

Este informe recoge los resultados de la evaluación estratégica empresarial “Aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica” (QsIL, por sus siglas en alemán), llevada a cabo entre febrero de 2017 y junio de 2018. La evaluación fue encargada por el Consejo de Administración de la Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y asignada a la consultora Como Consult GmbH, que llevó a cabo la evaluación en colaboración con la Unidad corporativa Evaluación.

El aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica es una iniciativa del Consejo de Administración que data del año 2013 y constituye una respuesta de la GIZ a las recurrentes deficiencias objetadas en relación con la calidad de los proyectos. Con el fin de incrementar la calidad en la gestión de proyectos y en la prestación de servicios, se han desarrollado pautas comunes para la realización de proyectos de la GIZ en el sector de utilidad pública. “En este contexto, la calidad se ha definido como la consecución de los objetivos acordados con los comitentes y las contrapartes respetando las Orientaciones y Normas (OyN: normas, estándares, principios corporativos)”. (GIZ, 2017d: 1). Dichos estándares, recogidos bajo el nombre de “Aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica”, se aplican de manera obligatoria desde comienzos de 2014 para todos los proyectos en el sector de utilidad pública.

El **objeto de evaluación** del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica abarca estándares mínimos tanto técnico-conceptuales como comerciales. Los primeros se refieren a acuerdos vinculantes entre los y las responsables de la orden, sus superiores y directores o directoras de división para implementar determinados instrumentos y formatos. Hacen referencia tanto a la prestación de servicios, es decir, la implementación del proyecto, como al diálogo de conducción y de calidad. En este contexto, se implica a diversos niveles jerárquicos; el aseguramiento de la calidad tiene lugar en el marco de la línea jerárquica.

La evaluación estratégica empresarial tuvo como **objetivo** comprobar hasta qué punto se aplican las pautas del aseguramiento de la calidad en la línea

jerárquica y si son adecuadas o eficaces, contribuyendo así a aumentar la calidad de la prestación de servicios mediante la mejora de la práctica de gestión” (GIZ, 2016: 4).

Las **preguntas evaluativas** se dividen básicamente en dos ámbitos, la implementación y el resultado del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica:

- En lo que respecta a la implementación, el objetivo era averiguar y documentar el modo en el que los estándares mínimos se aplican en la prestación de servicios y en el diálogo de conducción y de calidad.
- En cuanto al resultado, se pidió a los y las participantes que evaluaran el efecto que el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica tiene en la práctica de gestión en los proyectos.

## Metodología

Para la recopilación de datos se emplearon diferentes métodos. Además de una revisión bibliográfica, con el fin de definir las condiciones marco se realizaron diez entrevistas a los y las miembros del grupo de referencia, un director o directora de país con experiencia y el autor o la autora intelectual de la evaluación estratégica empresarial.

Con el fin de triangular los métodos, la recopilación de datos se dividió en dos fases, una cualitativa (estudios de caso) y una cuantitativa (encuesta en línea). La finalidad de los **estudios de caso** era aproximarse abiertamente al objeto de estudio y presentar en profundidad los antecedentes y las relaciones. Se llevaron a cabo ocho estudios de caso en los que se investigaron seis países (dos de cada uno de los departamentos regionales) y dos proyectos sectoriales del Departamento Programas sectoriales y mundiales. La selección de los países y de los proyectos sectoriales se llevó a cabo de manera aleatoria en las correspondientes listas departamentales. Por cada país se seleccionaron, también de manera aleatoria, cinco proyectos para su estudio. En total se realizaron 74 entrevistas con directores y directoras de división, responsables de la orden, responsables de la ejecución, jefes y jefas de sección, directores y directoras de país y gerentes de finanzas y administración, así como con representantes de las instituciones contraparte y del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). Además se celebraron seis debates previos y

de fondo. En el marco de un análisis documental se llevó a cabo también una comprobación de los instrumentos de Capacity WORKS (CW) obligatorios en virtud del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica<sup>1</sup> y del sistema de seguimiento basado en resultados (WoM, por sus siglas en alemán) de los proyectos seleccionados. Este análisis se centró especialmente en la lógica de los instrumentos entre sí, o bien en si estaban relacionados entre sí de manera lógica (por ejemplo, si en el plan de operaciones se encontraban organizaciones centrales del análisis de actores).

La **encuesta en línea** se llevó a cabo entre toda la plantilla de la GIZ del sector de utilidad pública. Se dirigió a los y las responsables de la orden y los y las responsables de ejecución, así como a los directivos y directivas de los responsables de la orden y a sus directivos y directivas (directores y directoras de división, coordinadores y coordinadoras de clúster, jefes y jefas de sección, directores y directoras de país, coordinadores y coordinadoras de programas y directores y directoras de programas). En total participaron en la encuesta en línea 532 colaboradores y colaboradoras de la GIZ. Las tasas de respuesta entre directores y directoras de división, responsables de la orden, jefes y jefas de sección y directores y directoras de país se situaron en un 57 % (directores y directoras de división, jefes y jefas de sección y directores y directoras de país) y en un 51 % (responsables de la orden), respectivamente.

En la segunda fase del estudio se realizó además el análisis de los controles de calidad externos que el BMZ encarga a una empresa de peritaje independiente. Los informes del control de calidad externo se elaboran sobre la base de una revisión de expedientes y una comprobación *in situ* a partir de cinco criterios de examen que a su vez se dividen en varios criterios de evaluación. Para la evaluación estratégica empresarial se seleccionaron y analizaron los criterios de evaluación relevantes para evaluar la “práctica de gestión”.

En la última fase, la **elaboración del informe**, se realizaron entrevistas adicionales con tres directores y directoras de departamento y otros debates de fondo individuales con colaboradores y colaborado-

ras de la GIZ. Todo ello sirvió para comprobar la compatibilidad de las recomendaciones y para aclarar las distintas dudas surgidas en la última fase de estudio. Las recomendaciones provisionales se sometieron además a una “comprobación en un contexto real” en el marco de un llamado taller de usuarios y usuarias.

En lo que respecta a la implementación del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica, los **resultados de la evaluación** muestran que los instrumentos y formatos obligatorios fueron utilizados por la mayoría de las personas encuestadas, aunque solo por muy pocas de manera completa.

- El 91 % de los y las responsables de la orden encuestados indicó en la encuesta en línea que en sus proyectos se usan instrumentos de CW obligatorios y el seguimiento basado en resultados.
- Por el contrario, solo el 68 % de los proyectos disponen de instrumentos completos y actualizados.
- Solo un 11 % de los encuestados y encuestadas señaló que en sus proyectos se disponía de todos los instrumentos y del seguimiento basado en resultados completos y actualizados, así como que también los utilizaban en su trabajo diario, es decir, que los implementaban.
- Una diferenciación por tipos de proyecto arrojó que en los proyectos bilaterales y en los proyectos financiados por el BMZ, los instrumentos estaban presentes con la misma frecuencia que lo estaban de media en todos los proyectos.
- En los proyectos regionales, todos los instrumentos se usan con una frecuencia ligeramente mayor.
- Los proyectos de otros comitentes públicos alemanes implementan los instrumentos con menos frecuencia; además, en proyectos financiados por la UE se llevan a cabo menos análisis de actores.
- Aquellos proyectos que a lo largo del año pasado contaron con una cofinanciación disponían con mayor frecuencia (casi un 14 % de media) de un sistema de seguimiento basado en resultados completo y actualizado.
- Se constató así que no existe un “caso especial” de proyectos que puedan implementar los instrumentos con mayor dificultad o facilidad que otros, sino que se requiere una diferenciación más precisa.

---

<sup>1</sup> Los instrumentos de CW que deben utilizarse obligatoriamente en el marco del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica son los siguientes: mapa de actores, estrategia de desarrollo de capacidades, plan de operaciones y estructura de conducción.

Algo parecido sucede con la implementación del diálogo de conducción y de calidad: se implementan formatos.

- Según los y las responsables de la orden, se trata, ante todo, del aseguramiento de la calidad de ofertas, informes y de la presentación externa (66 %), encuentros con socios por motivos específicos (60 %), tematizar el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica dentro de las entrevistas con los colaboradores y colaboradoras (58 %) y hablar sobre temas de calidad en el marco de la planificación de actividades en el país/la planificación anual (58 %).
- Además, el 70 % de los y las responsables de la orden encuestados y de los y las superiores de responsables de la orden han firmado el acuerdo en materia de aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica y, en la mayoría de los casos, se celebran reuniones regulares (“jour fixe”) y encuentros con el equipo de gestión con una periodicidad de entre 2 y 4 semanas.
- Pese a ello, solo el 12 % de los y las responsables de la orden y de sus superiores encuestados reconocieron implementar todos los formatos del diálogo de conducción y de calidad.
- Asimismo, los estudios de caso evidenciaron que el hecho de que los formatos se implementen no implica automáticamente que al hacerlo se traten temas de calidad. El principal motivo de la falta de implementación del diálogo de conducción y de calidad es, ante todo, la escasez de recursos/tiempo, así como la ambigüedad en torno a la obligatoriedad de los formatos correspondientes y a los roles de los directivos y directivas en el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica. Existe la idea generalizada de que la responsabilidad del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica recae exclusivamente en los y las responsables de la orden, y de que los directivos y directivas “solo tienen que supervisar”.

La evaluación mostró además que muchos colaboradores y colaboradoras carecen de las capacidades para implementar plenamente un aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica:

- Solo el 53 % de las personas encuestadas reconocen disponer de dichas capacidades. Ante todo, las personas encuestadas necesitan más tiempo y más personal para implementar el ase-

guramiento de la calidad en la línea jerárquica.

- Quedó patente que los colaboradores y colaboradoras deben hacer frente a numerosos requisitos, como, por ejemplo, un rápido incremento de los fondos, complejas cofinanciaciones, diversas demandas de los comitentes o la presión de tener que hacer uso de los fondos a corto plazo.

También se hizo referencia a la perspectiva de los comitentes cuando se preguntó lo que los encuestados y encuestadas entendían por “calidad de la prestación de servicios”. La mayoría aludió a la consecución de los objetivos de los proyectos, según la definición de calidad de la GIZ. Otros criterios de evaluación para la calidad a los que se hizo referencia fueron, por ejemplo, la satisfacción de los comitentes y las contrapartes.

En lo que respecta a la pregunta sobre los resultados del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica:

- El 67 % indicó que el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica contribuye a mejorar la práctica de gestión de los y las responsables de la orden. En concreto, que influye en la transparencia en la gestión de proyectos (42 %), la orientación a los resultados (40 %), la conducción en el sistema de cooperación (36 %) y la gestión financiera y la eficiencia económica (25 %).
- Solo el 20 % de las personas encuestadas apreció un efecto del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica en la gestión de recursos humanos y la implicación de las contrapartes.
- El mecanismo nombrado con mayor frecuencia a través del cual el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica influye positivamente en la práctica de gestión es que este brinda orientación a colaboradores y colaboradoras en lo que respecta a las expectativas que se tiene de ellos (56 %).
- No hay respuestas que se repitan de manera significativa.

En los casos de estudio se hizo patente que el diálogo de conducción influye de diferentes maneras en la gestión de proyectos de los y las responsables de la orden:

- Así, la calidad se convierte en un tema que se

trata entre los y las responsables de la orden y sus directivos y directivas, el diálogo de conducción brinda apoyo a los y las responsables de la orden y se establecen prioridades para el diálogo de conducción a través del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica.

- Estas hipótesis de resultados se confirmaron solo de manera muy débil en la encuesta en línea, con un porcentaje de respuestas repetidas de entre el 7 y el 9 %.
- Pese a ello, el 41 % de todas las personas encuestadas eligieron al menos una de las tres opciones de respuesta correspondientes.

El porcentaje de personas que perciben una relación positiva entre el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica y la consecución de los objetivos de los proyectos (38 %) supera solo ligeramente al porcentaje de personas que no lo hacen (30 %). Por otro lado se puso de manifiesto que, aparte del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica, existen otros muchos factores que influyen en la consecución de los objetivos de los proyectos.

Interpretando estos resultados, el equipo de peritos y peritas llegó a una serie de **conclusiones**: El entorno en el que se implementan los proyectos de la GIZ ha cambiado en los últimos años y se ha vuelto más complejo, y eso tiene efectos en la implementación del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica. Así por ejemplo, el porcentaje de proyectos bilaterales “clásicos” financiados por el BMZ disminuye en comparación con otros tipos de proyectos y proyectos con varios comitentes. Sin embargo, el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica parte más bien de la realidad de un proyecto bilateral financiado por el BMZ. Los “casos especiales” de proyectos se están convirtiendo en la norma, y eso cambia también las exigencias que se plantean a la dirección. Han surgido estructuras ampliadas para el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica, como, por ejemplo, coordinadores y coordinadoras de clúster, responsables de ejecución y coordinadores y coordinadoras de la cartera. El aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica no lo refleja de manera suficiente, sino que parte de estructuras de dirección claras y estandarizadas. Además, en estos otros tipos de proyecto reina parcialmente la ambigüedad en torno a los requisitos en lo que respecta a los instrumentos de CW y al seguimiento basado en resultados.

El entorno de trabajo dinámico de la GIZ, incluida la diversificación y la cuantificación de clientes, requiere un debate continuo sobre la forma de concebir la calidad de la organización. Y es que en el triángulo de la orden, o incluso en el polígono de la orden, las exigencias en cuanto a la calidad a veces son dispares. Con la llegada de otros comitentes y la creación de otros modos de implementación y tipos de proyectos, entretanto se ha desplazado la intersección existente hasta ahora. Al mismo tiempo, desde el punto de vista de los colaboradores y colaboradoras, las exigencias formales e informales de los comitentes suelen contradecirse. El aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica no proporciona ninguna orientación a este respecto.

Del hecho de que los instrumentos de CW obligatorios y el seguimiento basado en resultados solo se implementan parcialmente se deduce que su utilidad no es perceptible para los colaboradores y colaboradoras. Los colaboradores y colaboradoras no entienden las cuestiones asociadas a los estándares mínimos técnico-conceptuales, y/o no comparten la actitud que subyace a dichos estándares. En su lugar, el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica se percibe como una lista de verificación. Los estándares mínimos técnico-conceptuales solo se cumplen formalmente y no se aplican realmente en la práctica de gestión.

La actitud de los implicados e implicadas también desempeña un papel importante en lo que respecta a la implementación del diálogo de conducción y de calidad. En particular, los estudios de caso mostraron que los formatos de diálogo son beneficiosos para los y las responsables de la orden, sobre todo si mediante ellos experimentan apoyo y orientación, y no principalmente control y supervisión; esto fue confirmado en la encuesta en línea. En este sentido es decisivo el modo en el que el directivo o la directiva diseña el diálogo de conducción, es decir, si se genera un “clima de confianza” en el que poder hablar abiertamente sobre retos y errores.

Existen diferentes objetivos, como la recaudación de fondos y la visibilidad en la empresa, que rivalizan con el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica por el tiempo de los coordinadores y coordinadoras. En caso de conflictos de objetivos y de carga de trabajo elevada, no se suele dar prioridad al aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica. La práctica de estructuras de incentivos dentro de la

empresa, de tipo formal e informal, no parece orientarse lo suficiente a los contenidos del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica. A la carga de trabajo, así como a los retos en la definición de prioridades, contribuyen además diferentes iniciativas que se desarrollan en paralelo en la empresa, así como el cambio frecuente de retos y formatos (p. ej., reforma conjunta de procedimientos). La coherencia y la complementariedad de estas iniciativas con el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica no siempre es visible para los colaboradores y colaboradoras; además, se genera una fatiga general por el cambio.

De estas conclusiones se derivan 11 **recomendaciones**. En general se recomienda mantener los estándares mínimos incluidos actualmente en el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica; más formatos y más control no serían eficaces.

1. Deben lograrse beneficios inmediatos (“quick wins”), mejorando en primer lugar la facilidad de uso del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica. Para ello se requiere, por ejemplo, la revisión y la traducción de las explicaciones sobre el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica, así como la puesta a disposición de aplicaciones informáticas.
2. La comunicación acerca del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica debería modificarse de tal modo que se realce su utilidad para la gestión de proyectos y sea más comprensible para los usuarios y usuarias. Para ello debe comunicarse también la “correcta” aplicación de los estándares mínimos, es decir, en relación a los instrumentos y formatos: deberá hacerse especial hincapié en el análisis de contenido de las preguntas subyacentes en diálogo con los y las participantes, y no en la cumplimentación preceptiva de instrumentos y formatos.

Los requisitos en lo que respecta a la aplicación de los instrumentos de CW y del seguimiento basado en resultados, así como a los formatos del diálogo de conducción y de calidad, deberían comunicarse de manera clara, es decir, se debería aclarar y comunicar qué instrumentos y formatos son obligatorios para quién. La coherencia y la complementariedad entre el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica y otros procesos empresariales (reforma conjunta de procedimientos, OyN, etc.) deberían aclararse y mostrarse a los colaboradores y colabora-

doras.

3. Deberían brindarse ofertas de apoyo como, por ejemplo, modelos de respaldo (“backstopping”) y de mentores (“mentoring”) entre responsables de la orden con más y menos experiencia, y el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica se debería integrar en los cursos de capacitación existentes.
4. Se debería facilitar la flexibilidad en el manejo de los instrumentos, por ejemplo, para diferentes tipos y contextos de proyecto. Suavizar de manera general el carácter obligatorio de los estándares mínimos alberga riesgos, aunque aun así debería definirse en qué situaciones es posible, en principio, hacer excepciones. La decisión de hacer una excepción debería tomarse para casos concretos y estar basada en una decisión consciente que se tome en el marco del diálogo entre el o la responsable de la orden y el directivo o directiva.
5. Se recomienda reducir la carga de trabajo, permitiendo para ello delegar, en parte, la responsabilidad de la implementación del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica. En este caso se deberían incluir en el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica los correspondientes grupos de funciones que van a asumir por primera vez responsabilidad sobre los estándares mínimos. Además debería formalizarse la transferencia de responsabilidades.

A estos beneficios inmediatos le siguen las recomendaciones a largo plazo. Así, se recomienda lo siguiente:

6. Considerar a los y las responsables de la orden como gestores y gestoras de proyectos y de cooperación y ofrecerles orientación para lo primero. Deben quedar claros los valores en los que se orienta la gestión (interna) del proyecto, en particular si la consecución del objetivo, el tiempo y los recursos se encuentran en un conflicto de intereses.
7. Los directivos y directivas deberían utilizar el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica para abrir un espacio para sus colaboradores y colaboradoras en el que se pueda hablar sobre los retos, los riesgos y los errores.
8. El concepto de calidad de la GIZ debería redefinirse. La GIZ puede seguir siendo sinónimo de calidad y diferenciarse de otras organizaciones

ejecutoras si, pese a los diferentes intereses de los comitentes, consigue actuar según un concepto de calidad que se centre en la implementación conjunta de los proyectos con las contrapartes.

9. Los sistemas de incentivos existentes deberían valorar la contribución de cada parte a la calidad del proyecto, es decir, a la implementación de la prestación de servicios. Es necesario reforzar la sensibilización sobre el hecho de que la creación de valor en el trabajo de la GIZ se produce en los proyectos, para que también las estructuras de incentivos informales se basen en ello.
10. El aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica debería integrarse en un sistema de gestión de calidad holístico. El diálogo sobre la calidad o sobre el concepto de calidad puede servir como catalizador para ofrecer orientación a la GIZ y a sus colaboradores y colaboradoras a la vista de los numerosos requisitos y retos, así como para hacer sentir la identidad empresarial.
11. Por último, la mayoría de los temas citados están relacionados con la cultura empresarial. Entender y sentir aquí la calidad como principio corporativo puede servir como punto de partida para un debate en torno al concepto de calidad de la GIZ y sus consecuencias para la práctica, ya sea en el marco de un proceso de cambio en la cultura empresarial o de pequeñas adaptaciones que afectan a la cultura empresarial.

*El informe principal (solo disponible en alemán) se puede encontrar en línea en la página web de la GIZ: <https://mia.giz.de/qlink/ID=245376000>*

## Dictamen

En febrero de 2017, la GIZ encargó a Como Consult GmbH la realización de una evaluación estratégica empresarial sobre el tema “Aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica”.

Las evaluaciones estratégicas empresariales las lleva a cabo la Unidad corporativa Evaluación, bajo su propia responsabilidad, siguiendo la decisión del Consejo de Administración. Dichas evaluaciones abordan las necesidades relativas a la toma de decisiones y los procesos de cambio de la empresa que pueden afectar tanto al ámbito de la prestación de servicios como a las estrategias empresariales. Las evaluaciones estratégicas empresariales sirven para respaldar las decisiones basadas en la evidencia, el aprendizaje organizacional y la rendición de cuentas.

El uso de los resultados de la evaluación se fomenta situando el interés cognitivo, la necesidad de información y las capacidades de implementación de los actores implicados en el punto de mira durante la concepción. Esto se lleva a cabo, entre otras cosas, implicando a todas las partes interesadas clave en el proceso de evaluación mediante grupos de referencia.

Para esta evaluación se ha elegido el tema “Aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica”, dado que reviste una gran importancia para la política empresarial. El aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica es una iniciativa del Consejo de Administración que data del año 2013 y constituye una respuesta de la GIZ a las recurrentes deficiencias objetadas en relación con la calidad de los proyectos. Con el fin de incrementar la calidad en la gestión de proyectos y en la prestación de servicios, se han desarrollado pautas comunes para la realización de proyectos de la GIZ en el sector de utilidad pública. “En este contexto, la calidad se ha definido como la consecución de los objetivos acordados con los comitentes y las contrapartes respetando las Orientaciones y Normas (OyN: normas, estándares, principios corporativos)”. (GIZ, 2017d: 1). Dichos estándares, recogidos bajo el nombre de “Aseguramiento



de la calidad en la línea jerárquica”, se aplican de manera obligatoria desde comienzos de 2014 para todos los proyectos en el sector de utilidad pública. Las diferentes modalidades de los donantes, los contextos dinámicos y los problemas complejos presentan exigencias particulares a la concepción y la implementación de proyectos y conducen, en parte, al descuido de los estándares mínimos.

La evaluación “Aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica” tuvo como objetivo “comprobar [*ex-durante*] hasta qué punto se aplican los estándares mínimos de la empresa para el aseguramiento de la calidad y si son adecuados o eficaces, contribuyendo así a aumentar la calidad de la prestación de servicios mediante la mejora de la práctica de gestión” (GIZ, 2016: 4).

La evaluación no se ideó como evaluación de proyectos individuales, ni tampoco utilizó como elementos de estructuración los criterios de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Para la recopilación de datos se emplearon diversos métodos cualitativos y cuantitativos que, en la medida de lo posible, se triangularon entre sí. Se llevaron a cabo ocho estudios de caso (elegidos de forma aleatoria) en los que se investigaron seis países (dos de cada uno de los departamentos regionales) y dos proyectos sectoriales del Departamento “Programas sectoriales y globales”. En total se realizaron 90 entrevistas con directores y directoras de departamento, directores y directoras de división, responsables de la orden, responsables de ejecución, jefes y jefas de sección, directores y directoras de país y gerentes de finanzas y administración, así como con representantes de las instituciones contraparte y del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). Por otro lado, en el marco de un análisis documental se llevó a cabo una comprobación de los instrumentos obligatorios de Capacity WORKS y del sistema de seguimiento basado en resultados para el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica. Se llevó a cabo una encuesta en línea entre toda la plantilla de la GIZ del sector de utilidad pública. Se dirigió a responsables de la orden, responsables de ejecución, jefes

y jefas de sección, así como a directivos y directivas de los y las responsables de la orden y sus directivos y directivas (directores y directoras de división, coordinadores y coordinadoras de clúster, jefes y jefas de sección, directores y directoras de país, coordinadores y coordinadoras de programas y directores y directoras de programas). En la encuesta en línea participaron en total 532 colaboradores y colaboradoras de la GIZ, algo más de la mitad del grupo destinatario.

Las recomendaciones provisionales se sometieron además a una “comprobación en un contexto real” en el marco de un llamado taller de usuarios y usuarias con el fin de garantizar el mejor aprovechamiento posible de los resultados de la evaluación.

El informe es un producto de los evaluadores y evaluadoras externos a los que se les encomendó la evaluación. Desde la perspectiva de la GIZ, la evaluación se llevó a cabo con una metodología sólida y de manera orientada a la utilización. En la matriz de evaluación incluida en el anexo V se puede consultar la metodología utilizada para adaptar las distintas preguntas evaluativas, qué fuentes de datos se utilizaron y qué conclusiones y recomendaciones resultaron de ello.

En general, los resultados de la evaluación son válidos y útiles para la GIZ.

## Respuesta de gestión

La siguiente respuesta de gestión refleja en qué medida el equipo directivo de la GIZ comparte las recomendaciones y cómo se valora su relevancia y su utilidad. Posteriormente a la evaluación, la GIZ desarrollará un plan de implementación en el que se recogerá en relación a las recomendaciones formuladas qué medidas de mejora deben implementarse, qué unidad de organización debe implementarlas y con qué recursos y hasta cuándo. La Unidad corporativa Evaluación realizará un seguimiento de la implementación de estas medidas después de un año.

En el marco de la evaluación estratégica empresarial se han formulado las siguientes recomendaciones de orden superior:

1. Hacer el uso del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica más intuitivo
2. Modificar la comunicación acerca del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica
3. Proporcionar ofertas de apoyo
4. Facilitar la flexibilidad en el uso de los instrumentos
5. Reducir la carga de trabajo delegando responsabilidad sobre el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica
6. Proporcionar orientación para la gestión de proyectos
7. Aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica como espacio para la cultura del error
8. Redefinir el concepto de calidad
9. Orientar los sistemas de incentivos a la calidad del proyecto
10. Integración del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica en un sistema de gestión de calidad holístico
11. Cambios en la cultura empresarial

Las cinco primeras recomendaciones se refieren al “aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica” como instrumento, y su implementación es

posible en un plazo relativamente corto. Las demás recomendaciones se identifican como procesos de cambio a medio y largo plazo que, dado el nivel de abstracción parcialmente elevado, implican consecuencias trascendentales y previsiblemente no se alcanzarán mediante medidas individuales concretas en un período de tiempo limitado de dos años. La estructura de la presente respuesta de gestión se basa en estos niveles.

Los resultados de la evaluación estratégica empresarial abarcan deficiencias esenciales, en particular en lo que se refiere a la correcta aplicación y el carácter obligatorio de los estándares mínimos, la comprensión de los roles y las tareas de los y las responsables de la orden y de sus directivos y directivas, así como del diálogo de conducción y de calidad. El Consejo de Administración de la GIZ otorga una gran importancia al aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica, y estima, por consiguiente, que la necesidad de actuación es elevada. En este sentido, se comparte en gran medida el contenido de las recomendaciones. Las deficiencias identificadas instan a la GIZ a adoptar medidas significativas para mejorar el uso obligatorio del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica, que en parte incluso van más allá de las recomendaciones formuladas. Los estándares mínimos actualmente vigentes para el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica se mantienen, aunque se han identificado puntos de enfoque para realizar mejoras en lo que respecta a los formatos de comunicación y a las estructuras de incentivos. Algunas recomendaciones, si se estudian con detenimiento, no son medidas que se puedan implementar, sino más bien aspectos que deben tenerse en cuenta al implementar otras medidas. Como medidas de implementación principales se han identificado las medidas desarrolladas bajo la recomendación 1.1 (revisar formatos) y 3.4 (Integración en cursos de capacitación existentes).

## Beneficios inmediatos (quick wins)

### 1. Hacer el uso del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica más intuitivo

#### 1.1. Revisar formatos

La recomendación se acata plenamente. Las explicaciones relativas a los estándares mínimos en la ejecución de la orden en el sector de utilidad pública, así como las instrucciones sobre instrumentos y formatos, se actualizarán y adaptarán teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios y usuarias, los comitentes y las contrapartes, para lo que se considerarán nuevos tipos de proyectos y estructuras jerárquicas. En concreto, se traducirán a los cuatro idiomas de comunicación común de la GIZ las explicaciones relativas a los estándares mínimos para el gran número creciente de colaboradores y colaboradoras que no dominan el idioma alemán en la estructura externa de la GIZ. Las instrucciones sobre instrumentos y formatos, así como otros documentos relevantes para el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica, estarán disponibles de manera estructurada en un lugar central para que puedan encontrarse y consultarse con facilidad.

#### 1.2. Proporcionar aplicaciones informáticas

La recomendación se acata parcialmente. Esto se debe principalmente al hecho de que la puesta a disposición de aplicaciones informáticas especiales en el área de los requisitos comerciales requiere, en principio, una evaluación preliminar sistemática que permita identificar la viabilidad y la coherencia de los requisitos que deben satisfacer las posibles soluciones informáticas, así como garantizar posibles puntos de intersección con otros procesos en curso. El Departamento sectorial trabaja ya en distintos enfoques para incrementar la utilidad de los instrumentos (*CW goes digital*, instrumentos en el MindManager) y para simplificar el uso de los instrumentos.

La aplicación informática para el plan de operaciones ya está disponible con On-Site-Operations (operaciones *in situ*), y en la actualidad el Departamento sectorial está elaborando en el MindManager las plantillas para la visualización de los instrumentos de CW.

Aparte de eso no hay prevista actualmente ninguna otra necesidad de actuación.

### 2. Modificar la comunicación acerca del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica

#### 2.1. Cambiar nombres

Dado que la evaluación se refería a la gestión de la cooperación en el marco del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica, esta recomendación tampoco se acata, o bien se valora actualmente como demasiado amplia. Si en el futuro se adaptan estratégicamente las recomendaciones que van más allá del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica con el fin de perfeccionar la gestión de proyectos, un cambio de nombre tal y como propuesto podría tener sentido.

#### 2.2. Comunicar la utilidad

La recomendación se acata. En general, los y las responsables son perfectamente conscientes de la utilidad de los estándares mínimos acordados de manera obligatoria para el aseguramiento de la calidad técnico-conceptual en la realización de tareas. La correcta aplicación del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica depende además, con frecuencia, de otros factores externos restrictivos que se derivan del contexto específico del proyecto (como la carga de trabajo excesiva). Aun así, la utilidad del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica debe elaborarse y comunicarse de manera adecuada para los usuarios y usuarias y desde distintos puntos de vista, tanto en el ámbito de la prestación de servicios como del diálogo de conducción y de calidad, con el fin de garantizar que los estándares mínimos sigan siendo prioritarios incluso bajo presión: (1) utilidad para la comunicación transparente y la rendición de cuentas de cara a los comitentes y la opinión pública; (2) utilidad para la correcta implementación y la consecución de los objetivos del proyecto junto con la contraparte; (3) aprovechamiento de los potenciales dentro del sistema de la contraparte; (4) compatibilidad con los requisitos de otros comitentes mediante el uso flexible de los instrumentos de Capacity WORKS; así como (5) documentación y comunicación mejoradas, por ejemplo, para nuevos colaboradores y colaboradoras y

para trasposos de tareas. La visibilidad de este tipo de indicaciones prácticas se debe garantizar a través de distintos canales, como en el proceso de incorporación de nuevos colaboradores y colaboradoras, en el diálogo de conducción, las conferencias regionales de dirección y otros formatos de comunicación que favorecen el intercambio y el aprendizaje entre organizaciones. La realización del aseguramiento de la calidad o la implementación de proyectos de alta calidad es la actividad principal de la GIZ. En particular a la luz de los estándares cada vez más exigentes de los comitentes en cuanto a la eficacia y la eficiencia económica, no es aceptable desatender el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica por falta de tiempo o por incentivos alternativos.

### **2.3. Comunicar la aplicación correcta**

La recomendación se acata. En el marco de la comunicación orientada a los usuarios y usuarias del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica, así como de la revisión orientada a los usuarios y usuarias de las instrucciones de los instrumentos y formatos y de otros documentos relevantes para el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica, se insiste en el análisis de contenidos en el diálogo con todas las partes implicadas. Esto abarca, por un lado, la vinculación lógica entre los instrumentos y las preguntas subyacentes y, por otro lado, el proceso de aprendizaje orientado a la calidad, la transparencia y la capacidad de rendición de cuentas frente al comitente. Por otro lado, el deseo de la GIZ no se limita a querer comunicar mejor las pautas y estándares para el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica, sino que además busca una vinculación con una comunicación mejorada de los estándares mínimos en los procesos comerciales, así como con la gestión de recursos humanos en proyectos.

### **2.4. Comunicar el carácter obligatorio**

La recomendación se acata. El carácter obligatorio de los estándares mínimos para el aseguramiento de la calidad técnico-conceptual en la ejecución de órdenes es válido con independencia del comitente para todos los proyectos en el sector de utilidad pública a partir de un valor de la orden de

250 000 EUR. Esto incluye tanto la prestación de servicios y el diálogo de conducción y de calidad como los estándares comerciales.

Debe aclararse el carácter obligatorio de estándares existentes y comunicarse como tal sin ningún lugar a dudas. La GIZ establecerá para ello cada vez más formatos divulgativos, por ejemplo en el proceso de incorporación de nuevos colaboradores y colaboradoras o en cursos de capacitación, e integrará el tema con mayor intensidad en el marco de formatos de diálogo existentes a nivel nacional. Para ello se debe aclarar previamente cuál es el núcleo obligatorio del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica y qué se puede aplicar de manera flexible en función del contexto (véase la recomendación 4.1).

### **2.5. Definir y comunicar la responsabilidad de dirección**

La recomendación se acata. La GIZ considera que son principalmente sus directivos y directivas los que tienen la responsabilidad de garantizar la calidad de la prestación de servicios técnico-conceptual en la línea jerárquica de conformidad con los estándares fijados y acordados con carácter obligatorio, a fin de hacer cumplir los estándares mínimos fijados para el aseguramiento de la calidad técnico-conceptual. Las condiciones marco en las cuales se puede delegar y documentar debidamente la responsabilidad sobre el diálogo de conducción y de calidad, así como la aclaración de las descripciones de roles y tareas, en particular de grupos de funciones recién creados (responsables de ejecución, coordinadores y coordinadoras de clúster), se recogen y desarrollan en los procesos empresariales en curso (objetivos empresariales). Junto a un inventario de las buenas prácticas existentes y una aclaración general de las condiciones marco (como el rol y las obligaciones de los directores y directoras de país en el marco del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica en general), se debe aclarar la necesidad de actuación a nivel de proyecto para cada agencia de país.

### **2.6. Reducir y “desenredar” la complejidad**

En principio, se acata la recomendación de garantizar y comunicar la coherencia y la complementariedad entre el aseguramiento de la calidad en la

línea jerárquica y otros procesos empresariales. Este fue también una de las conclusiones del taller de calidad celebrado para toda la empresa en mayo de 2017. Pero se debe operacionalizar en mayor medida. En el marco del plan de implementación, la GIZ abordará la articulación lógica de requisitos de calidad y otros procesos de cambio. La profesionalización deseada de la gestión de proyectos (véase la recomendación 6) podría crear otro marco adecuado para lograr la complementariedad y coherencia de diferentes objetivos y dimensiones de calidad.

### **3. Proporcionar ofertas de apoyo**

#### **3.1. Designar interlocutores e interlocutoras**

La recomendación se acata parcialmente. Aunque podría ser lógico disponer de interlocutores e interlocutoras técnicos para directivos y directivas, en última instancia deberían ser ellos y ellas los interlocutores e interlocutoras competentes para los y las responsables de la orden. Las estructuras paralelas a este respecto se consideran poco eficaces. Por ello, la GIZ considera que, básicamente, la necesidad de actuación radica en asegurar que los directivos y directivas de los y las responsables de la orden y sus directivos y directivas cuenten con la competencia temática y puedan brindar orientación.

#### **3.2. Ofertas de apoyo para directivos y directivas**

En general, la recomendación se acata. Los directivos y directivas asumen una responsabilidad fundamental en la implementación del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica. La introducción de formatos de asesoramiento cortos pero selectivos se considera relevante y ya ha demostrado ser útil en la práctica. Por otro lado, se recomienda la celebración periódica de formatos de intercambio y comunidades de práctica a nivel de trabajo, mientras que las conferencias de dirección regionales deben utilizarse de un modo más concreto para el intercambio de experiencias y de nuevas ideas de formatos.

#### **3.3. Modelos de mentores (“mentoring”)**

La recomendación de establecer modelos flexibles de mentores (“mentoring”) y de aprendizaje entre pares (“peer learning”) entre responsables de la orden con más y menos experiencia se acata plenamente. La GIZ considera que el asesoramiento colegiado mutuo y el intercambio de experiencias a nivel operativo es un elemento importante para acelerar procesos y reducir la carga de trabajo para todos los implicados e implicadas. Corresponde a los directivos y directivas proporcionar el espacio para un aprendizaje independiente de la esfera de los proyectos a nivel de país y de división.

#### **3.4. Integración en cursos de capacitación existentes**

La recomendación se acata. En los cursos de capacitación sobre Capacity WORKS y gestión de órdenes actualizados en 2017 ya se ha integrado el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica y solo es necesario actualizar su contenido. Los formatos de capacitación, cualificación e intercambio deberían reflejarse en el marco de un grupo de trabajo interdepartamental con el fin de identificar necesidades pendientes y ofertas alternativas, como seminarios web o cursos en línea en varios idiomas, talleres de gestión o formatos para preguntas relacionadas con la gestión de proyectos.

### **4. Facilitar la flexibilidad en el uso de los instrumentos**

#### **4.1. Los instrumentos se pueden adaptar a los tipos de proyecto y a sus requisitos**

En general, la recomendación se acata. Los instrumentos existentes para los estándares mínimos permiten y refuerzan ya la flexibilidad recomendada por los peritos y peritas y pueden adaptarse a diferentes tipos de proyectos y a sus requisitos. Sin embargo, en el marco de la revisión adaptada al usuario del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica deberían proporcionarse ejemplos de casos prácticos y comunicarse de un modo más proactivo la aplicación flexible de los instrumentos, tanto en guías como en cursos de capaci-

tación y otros formatos. La obligación de documentación no se ve afectada por ello: si en determinadas constelaciones de proyectos no resulta eficaz utilizar instrumentos de estándares mínimos, también deberá documentarse.

#### **4.2. Aumentar la compatibilidad**

La recomendación se acata en su mayor parte. La gestión de calidad de la GIZ debería basarse en sus propias exigencias de calidad, pero también en las del comitente de que se trate. Así pues, en el marco de la clarificación de la orden deberían identificarse primero los instrumentos que se van a utilizar. A medio plazo, estas exigencias de calidad se pueden concertar para toda la empresa con los principales comitentes. Asimismo, la aplicación se puede diseñar a medida del contexto correspondiente teniendo en cuenta la capacidad de adaptación flexible de los instrumentos.

#### **4.3. Permitir excepciones**

La recomendación se acata en su mayor parte. Existe acuerdo sobre el hecho de que cada proyecto debe analizar siempre el contenido de las cuestiones subyacentes a los instrumentos de los estándares mínimos. En casos excepcionales se puede decidir, en el marco del diálogo de conducción y de calidad, no implementar determinados instrumentos a causa del contexto. Dicha decisión también deberá documentarse. Una orientación a nivel de empresa para este tipo de excepciones podría ser relevante, pero no debería entenderse como una indicación estandarizada de la imposibilidad de implementación en determinados casos.

#### **5. Reducir la carga de trabajo: permitir delegar responsabilidad del aseguramiento de la calidad en línea**

La recomendación se acata parcialmente: la responsabilidad formal sobre la implementación del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica recae en los directivos y directivas, mientras que la responsabilidad sobre la implementación de los estándares mínimos corresponde al o a la responsable de la orden, ya que estos se utilizan princi-

palmente en la conducción del proyecto. Se respalda la delegación formal y transparente de tareas parciales (no de la responsabilidad básica de su implementación), en particular también teniendo en cuenta los nuevos grupos de funciones recién creados, y en la actualidad se está clarificando como medida prioritaria a nivel de empresa. Para aquellos casos en los que se deleguen responsabilidades parciales en responsables de ejecución, se deberán elaborar modelos de acuerdos que documenten de manera transparente las facultades en materia de aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica en caso de responsabilidad compartida.

#### **Procesos de cambio a medio y largo plazo**

#### **6. Proporcionar orientación para la gestión de proyectos**

La recomendación de brindar a los y las responsables de la orden orientación para los componentes y tareas centrales de la gestión de la cooperación y de la gestión de proyectos se acata plenamente. La GIZ percibe la necesidad de desarrollar una "guía" para los y las responsables de la orden que reúna los diferentes estándares existentes y que colme las lagunas aún existentes: estándares de calidad administrativo-comerciales, gestión de recursos humanos, calidad en la prestación de servicios, gestión de la cooperación (CW), así como planificación, seguimiento y evaluación de proyectos.

En este contexto se deberían definir los requisitos de calidad propios que la empresa plantea a la gestión de proyectos, en particular en lo referente a la documentación transparente de decisiones de conducción, también en medidas de cualificación para responsables de la orden.

#### **7. Aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica como espacio para la cultura del error**

La recomendación no se acata. Por norma general se considera conveniente seguir permitiendo una cultura de aprendizaje abierta y basada en la confianza y utilizar el aseguramiento de la calidad en

la línea jerárquica como instrumento de aprendizaje. Sin embargo, teniendo en cuenta la recomendación 9 de orientar los sistemas de incentivos a la calidad del proyecto, se debe plantear aquí la cuestión de hasta qué punto el aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica es realmente apropiado para fomentar una cultura de aprendizaje aplicada en la práctica.

#### **8. Redefinir el concepto de calidad**

El debate sobre esta recomendación ha sido muy controvertido pero, aunque en su formulación y alcance actual se considera que en parte no es eficaz, en términos generales se acata. Esto se debe, principalmente, a que el debate que se recomienda llevar a cabo de manera general con comitentes y contrapartes sobre las exigencias de calidad suele producirse a nivel de proyecto, aunque se hayan acordado estándares de calidad generales con el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y, en parte, con el Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza y Seguridad Nuclear (BMU). La GIZ comprobará la necesidad de una concertación general para toda la empresa en lo referente al concepto de calidad, así como con otros comitentes si fuera necesario, e implementará las necesidades identificadas.

#### **9. Orientar los sistemas de incentivos a la calidad del proyecto**

La recomendación se acata. Se debe comprobar cómo se pueden definir los sistemas de incentivos orientados a la calidad del proyecto y destinados a colaboradores y colaboradoras individuales sin entrar en conflicto con la cultura de aprendizaje propuesta en la recomendación 7. La contribución a la calidad del proyecto en el marco de la prestación de servicios, o bien el cumplimiento de los estándares mínimos obligatorios, debe evaluarse en la entrevista con el colaborador o la colaboradora y en el diálogo de conducción y de calidad sobre la base del acuerdo alcanzado entre los y las responsables de la orden y sus directivos y directivas en el momento de la transfe-

ncia/asunción de la responsabilidad de la orden.

#### **10. Integración del aseguramiento de la calidad en la línea jerárquica en un sistema de gestión de calidad holístico**

Según la explicación sobre la octava recomendación (Redefinir el concepto de calidad), esta recomendación no se acata. La GIZ considera que es mucho más efectivo integrar la gestión de la calidad en la gestión del proyecto más adelante durante la planificación de la implementación. El diálogo de conducción y de calidad debe cumplir esta función internamente; no se aprecia necesidad de una concertación general con partes interesadas externas ni de definir un proceso de calidad que transcurra en paralelo al resto de la gestión del proyecto.

#### **11. Cambios en la cultura empresarial**

La recomendación se acata en cuanto a su análisis, pero se debería operacionalizar aún más y complementarse con una serie de procesos de cambio más trascendentales en la empresa. En la actualidad, la viabilidad de un amplio proceso de reforma que vaya más allá de “pequeñas adaptaciones” se considera difícil y, por consiguiente, no se acata esta recomendación. La cuestión debe ser objeto de seguimiento en la evaluación estratégica empresarial sobre la cultura empresarial.

## Fotografías y fuentes:

### Fotografías/fuentes:

© GIZ / Harald Franzen, Samuel Goda, Ala Kheir, Florian Kopp

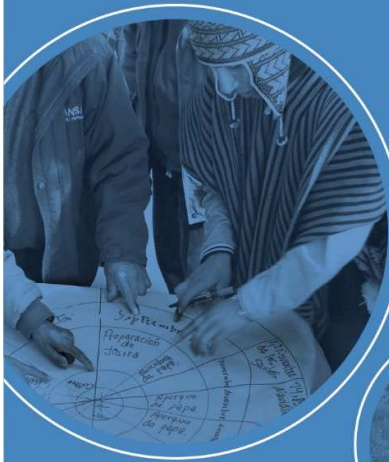
### Referencias a URL:

La presente publicación contiene referencias a páginas web externas. Los contenidos de las páginas externas mencionadas son responsabilidad exclusiva del respectivo proveedor. Al incluir una referencia por primera vez, la GIZ ha comprobado que los contenidos ajenos no den lugar a eventuales responsabilidades civiles o penales. Sin embargo, no puede esperarse un control permanente de los contenidos de las referencias a páginas externas sin que existan indicios concretos de una infracción de índole legal. Cuando la GIZ constate o sea informada por terceros que una página externa a la que ha remitido da lugar a responsabilidades civiles o penales, eliminará de inmediato la referencia a dicha página. La GIZ se distancia expresamente de tales contenidos.

### Material cartográfico:

Las representaciones cartográficas tienen carácter netamente informativo y no han sido validadas por fuentes del derecho internacional público en lo que respecta a la determinación de fronteras y territorios. La GIZ no garantiza la actualidad, exactitud o integridad del material cartográfico puesto a disposición. No se asume responsabilidad alguna por cualquier perjuicio surgido directa o indirectamente de su uso.





Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad  
Bonn y Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40  
53113 Bonn, Alemania  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Alemania  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)