

CONOCER LO QUE DA RESULTADO



## El sistema de evaluación de la GIZ

Evaluaciones estratégicas empresariales

En tanto que empresa que opera a nivel mundial como proveedora de servicios de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible y de la labor educativa internacional, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) desarrolla junto con sus organizaciones contraparte soluciones eficaces que ofrezcan perspectivas a las personas y mejoren sus condiciones de vida a largo plazo. En calidad de empresa federal de utilidad pública, asiste al Gobierno Federal alemán y a muchos otros comitentes públicos y privados en los ámbitos más diversos: desde el fomento de la economía y el empleo hasta el fomento de la paz y la seguridad, pasando por temas relacionados con la energía y el medio ambiente.

La Unidad corporativa Evaluación está adscrita desde el punto de vista organizativo directamente al Consejo de Administración. Esta estructura organizativa garantiza su independencia respecto a las actividades operativas. La Unidad Corporativa Evaluación genera resultados y recomendaciones basadas en la eviden-

#### **Autores y autoras:**

Colaboradores y colaboradoras de la Unidad corporativa Evaluación, GIZ

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

Dr. Markus Steinich, GIZ, Unidad corporativa Evaluación, jefe de la sección Evaluaciones estratégicas empresariales y asesoramiento sobre evaluación

#### **Responsable:**

Albert Engel, 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 32 + 36

53113 Bonn, Alemania

T +49 228 44 60-0

F +49 228 44 60-17 66

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)

I [www.giz.de/knowing-what-works](http://www.giz.de/knowing-what-works)

[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](https://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)

[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

La GIZ concede importancia al uso de un lenguaje con perspectiva de género.

Para ello utilizamos formas genéricas y el desdoblamiento de género.

#### **Diseño:**

now [nau], kommunikative & visuelle Gestaltung, Fráncfort  
DITHO Design GmbH, Colonia

Bonn, 2022

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Funciones .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Definición de la cartera de evaluación.....</b>	<b>4</b>
<b>3 Concepción y realización .....</b>	<b>5</b>
3.1 Estándares de calidad.....	5
3.3 Formatos de ejecución .....	7
<b>4 Uso de los conocimientos adquiridos .....</b>	<b>8</b>
<b>5 Proceso y responsabilidades .....</b>	<b>10</b>
5.1 Participantes y sus roles .....	10

# Introducción

En la presente guía se describe el instrumento de las evaluaciones estratégicas empresariales desde la selección de temas hasta el uso de los resultados y se explican las responsabilidades y los procesos. Se dirige a todos los actores que participan en las diferentes fases de la evaluación. Otros grupos destinatarios son el conjunto del público de la empresa, así como, en particular, las unidades de organización encargadas de elegir los temas, evaluadores y evaluadoras externos, los y las miembros del grupo de referencia, los y las colegas involucrados en pasos individuales de la recopilación de datos y las unidades de organización involucradas en la implementación de las recomendaciones.

## 1 Funciones

Las evaluaciones estratégicas empresariales son evaluaciones que la GIZ selecciona bajo su propia responsabilidad y que la Unidad corporativa Evaluación lleva a cabo por encargo del Consejo de Administración. Tratan sobre temas estratégicos del desarrollo empresarial o de la realización de prestaciones de la GIZ y están orientadas a reportar un beneficio para la empresa.

A fin de incrementar la calidad y la eficacia de nuestro trabajo, se pretende que a través de las evaluaciones estratégicas empresariales se generen conocimientos y se formulen recomendaciones que

- posibiliten decisiones basadas en la evidencia y la conducción sobre todo a nivel estratégico;
- desencadenen y promuevan procesos de aprendizaje y cambio;
- fomenten la continuación y el perfeccionamiento de estrategias, estructuras y procesos del desarrollo de la empresa, así como enfoques y métodos de la realización de prestaciones;
- puedan apoyar la rendición de cuentas, tanto hacia el interior como ante comitentes y la opinión pública, y en la medida de lo posible también ante organizaciones contraparte y grupos destinatarios;
- puedan proporcionar información con vistas al posicionamiento de la empresa, así como a la captación y al mantenimiento de clientes.

## 2 Definición de la cartera de evaluación

Los temas para la cartera de evaluación de las evaluaciones estratégicas empresariales se recopilan y encargan de forma continuada para poder reaccionar con flexibilidad ante las necesidades de evaluación del Consejo de Administración. El objetivo es el tratamiento simultáneo de hasta cinco temas.

Con este fin, la Unidad corporativa Evaluación lleva una lista temática a la que, por iniciativa del Consejo de Administración, del Círculo estratégico, del Comité de gestión y de miembros individuales del Consejo de Administración y los directores y directoras de departamento y de unidad corporativa, puede añadirse en cualquier momento nuevas propuestas. La unidad corporativa, sobre la base de borradores de evaluación, analiza si las propuestas cumplen los criterios de selección. En función del resultado de este análisis, de la urgencia de la evaluación y de los recursos disponibles, la Unidad corporativa Evaluación propone

uno o varios temas al Círculo estratégico. Allí, los temas son presentados y posteriormente debatidos y priorizados por un o una miembro del Círculo estratégico o por un mentor temático o una mentora temática a quien el Círculo estratégico se lo encomienda. Sobre esta base, el Consejo de Administración toma finalmente una decisión sobre los temas a evaluar y los encarga como evaluaciones estratégicas empresariales.

Para la cartera de evaluaciones estratégicas empresariales, la empresa identifica temas de relevancia estratégica que se derivan del desarrollo de la empresa o de la realización de prestaciones. Para el análisis de las propuestas temáticas por parte de la unidad corporativa, la priorización de los temas por parte del Círculo estratégico y la toma de decisiones por parte del Consejo de Administración se siguen los criterios siguientes:

- **Relevancia desde el punto de vista de la política empresarial:** El tema tiene un interés de orden superior desde el punto de vista de la política empresarial, lo que, entre otras cosas, se refleja en los documentos fundamentales de política empresarial como, por ejemplo, en la planificación empresarial a largo plazo, en la estrategia empresarial o en la estrategia de desarrollo de la empresa, así como en decisiones en materia de política empresarial o en proyectos estratégicos. Presenta un potencial especial para mejoras en las estrategias, estructuras y procesos de la empresa y/o para el desarrollo de las operaciones.
- **Necesidad concreta:** El tema se encuentra integrado en la preparación, la implementación o el tratamiento posterior de la estrategia empresarial u otros procesos estratégicos en curso que requieran los resultados y recomendaciones de las evaluaciones como insumo (*input*). Para ello es necesaria una planificación temporal realista que, por un lado, tenga en cuenta los plazos de estos procesos estratégicos y, por otro, el tiempo que exige la implementación de un diseño de evaluación adecuado en relación con la pregunta formulada.
- **Necesidad de evidencias:** Las decisiones o los posicionamientos exigen un conocimiento más profundo de cuestiones complejas de la realidad de la empresa.
- **Evaluabilidad:** Un tema es evaluable si el objeto de evaluación se puede definir con la suficiente precisión, si las preguntas evaluativas pueden tratarse con la profundidad adecuada dentro del marco temporal existente y con el presupuesto disponible para la recopilación y evaluación de datos primarios y secundarios, y si la disponibilidad de los datos permite una evaluación. Por norma general, en este contexto cabe responder a la pregunta de si una evaluación es el método óptimo para satisfacer las demandas y necesidades de los grupos de interés.
- **Valorabilidad:** Las evaluaciones valoran temas estratégicos del desarrollo empresarial o de la realización de prestaciones de la GIZ siguiendo criterios transparentes ya existentes o que se deben formular y sobre una base empírica suficiente. En ello se diferencian de los estudios, que sistematizan el nivel de conocimiento sobre un campo temático sin realizar necesariamente una valoración. Un estudio también puede ser encargado o realizado por otras unidades de organización de la empresa.

## 3 Concepción y realización

### 3.1 Estándares de calidad

Las evaluaciones estratégicas empresariales siguen estándares de calidad internacionales y nacionales, como los que se recogen, en particular, en los “[Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo](#)”

del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), las pautas del BMZ “**Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit**” (Evaluación de la cooperación para el desarrollo), los “**Standards für Evaluation**” (Estándares de evaluación) de la Sociedad Alemana de Evaluación (Gesellschaft für Evaluation e.V., DeGEval), así como en el documento de base “El sistema de evaluación de la GIZ”. Se guían especialmente por los estándares relativos a utilidad, credibilidad e independencia. Estos se implementan como sigue:

- **Utilidad:** El instrumento de evaluación estratégica empresarial se orienta consecuentemente al beneficio que puede reportar a la empresa. Este criterio se aplica en todas las fases de la evaluación, desde la búsqueda de temas, hasta la difusión de los resultados y la implementación de las recomendaciones, pasando por la concreción del objeto de evaluación y la determinación del diseño (véase el capítulo 4). El involucramiento, en particular, del punto de vista de las contrapartes, y, en su caso, también de los comitentes y otras personas externas, debe asegurarse en función del objeto y de las preguntas evaluativas.
- **Credibilidad:** El objetivo, el objeto, las preguntas y los métodos de evaluación se describen y comunican claramente tomando como base el debate científico actual. Las fuentes de información se documentan. Los procedimientos de recopilación de datos y las fuentes de datos se eligen de forma que la fiabilidad de los datos obtenidos y su validez en relación con la respuesta a las preguntas evaluativas estén garantizados conforme a parámetros técnicos. Las valoraciones se basan en criterios transparentes, eventualmente desarrollados con antelación, en caso de que los criterios del CAD de la OCDE no sean aplicables. Las conclusiones deberán justificarse de forma expresa y tomando como base los datos recopilados y analizados para que puedan ser comprendidas y valoradas.
- **Independencia:** En términos organizativos, la Unidad corporativa Evaluación está adscrita directamente al Consejo de Administración y es independiente en cuanto a la realización de la evaluación sobre la base de preguntas evaluativas concertadas. A la unidad corporativa se le ha dado margen de maniobra para confrontar a la propia empresa con resultados de evaluación críticos. La realización de evaluaciones individuales o de determinados componentes / módulos de evaluación se puede adjudicar a contratistas externos independientes o puede ser asumida por la propia unidad corporativa. Los contenidos de los informes de evaluación y, por consiguiente, también la valoración del objeto de evaluación son responsabilidad exclusiva de los evaluadores y evaluadoras internos o externos.

## 3.2 Aseguramiento de la calidad

En el caso de las evaluaciones estratégicas empresariales, la Unidad corporativa Evaluación vela por el cumplimiento de los estándares de calidad mediante los siguientes instrumentos:

- **Clarificación de la orden:** Una aclaración exhaustiva de la orden con los comitentes de la evaluación estratégica empresarial, por una parte, y, en su caso, los evaluadores y evaluadoras externos, por la otra, sienta las bases para el éxito de toda evaluación. Previene la aparición de conflictos durante la evaluación e incrementa el grado de satisfacción con el proceso de evaluación de todas las partes involucradas, así como el nivel de aceptación de los resultados de evaluación. Por ese motivo, los gestores y gestoras de evaluación deben velar por que los resultados de la respectiva aclaración de la orden sean lo más claros y unívocos posible.
- **Informe inicial:** El informe inicial resume los conocimientos previos sobre el objeto de evaluación obtenidos a partir del análisis de documentos y entrevistas. En este sentido, se reflexiona también sobre perspectivas de género en el objeto de evaluación. En el informe inicial se especifica además el diseño de evaluación, se establecen las prioridades y el alcance de la evaluación, se precisan las preguntas evaluativas y se realiza un análisis crítico de la calidad de los documentos o datos disponibles. Además, los evaluadores y evaluadoras desarrollan también en este marco los instrumentos para la

recopilación de datos. El informe inicial constituye una prestación fundamental de los evaluadores y evaluadoras; la recepción por parte del Consejo de Administración tras el debate en el grupo de referencia y con apoyo de la Unidad corporativa es un momento clave del aseguramiento de la calidad.

- **Pautas metodológicas:** Las evaluaciones deberían basarse en resultados comprensibles. A este respecto, es esencial la verificabilidad intersubjetiva y la exactitud de las apreciaciones. Se basan en recopilaciones y análisis de datos conforme a métodos reconocidos de la investigación social empírica. Los diseños y métodos aplicados deberían ser adecuados respecto al objetivo de una evaluación, a las preguntas de la investigación y al objeto y poder implementarse dentro del presupuesto. En este sentido ha demostrado su eficacia el uso integrado tanto de métodos cuantitativos como cualitativos. En cualquier caso, se garantizará una validación adecuada de los resultados, por ejemplo, mediante una triangulación de métodos, revisión por pares de datos y fuentes de información y la aplicación del principio de control mutuo.
- **Presentación de informes estandarizada** Las pautas vinculantes para la elaboración de productos de evaluación, como el informe inicial y el informe principal, especifican el contenido y la estructura de los mismos, así como la calidad esperada. A esto se suman los estándares de publicación. En este contexto, la estandarización no debe ir en detrimento del uso de los resultados. Por ese motivo, además del informe de evaluación, también se contemplan formatos acordes con las necesidades para apoyar la difusión de los resultados de evaluación.
- **Revisión por pares:** Los y las pares de la Unidad corporativa verifican la calidad del informe inicial y del informe principal. Para ello, se elabora un informe de calidad para cada evaluación estratégica empresarial y se archiva de forma accesible para el público de la empresa.
- **Dictamen sobre el informe de evaluación:** El informe de evaluación final o informe principal es un informe independiente de los evaluadores y evaluadoras (en su caso, contratados por la GIZ). Durante el proceso de debate sobre el borrador, los evaluadores y evaluadoras pueden decidir libremente si incorporan al informe de evaluación los comentarios que reciban de los comitentes, del grupo de referencia y de los gestores y gestoras de evaluación o pares de la Unidad corporativa, a no ser que los comentarios hagan referencia a prestaciones acordadas contractualmente en el caso de que la ejecución esté a cargo de evaluadores y evaluadores externos. En su caso, en el dictamen de la Unidad corporativa relativo al informe de evaluación independiente se puede reflejar de forma transparente una opinión divergente respecto a los resultados. En el dictamen, la Unidad corporativa, además, valora la calidad del informe sobre la base del informe de calidad citado más arriba.

### 3.3 Formatos de ejecución

Las evaluaciones estratégicas empresariales pueden incluir evaluaciones (formativas), evaluaciones finales o evaluaciones *ex-post* de acompañamiento en función de las necesidades decisorias y cognitivas.

En la recopilación de datos se utilizan regularmente análisis de documentos y datos, así como encuestas en el marco de entrevistas individuales o en grupo, así como otros tipos de encuestas (*surveys*). La recopilación de datos puede circunscribirse a toda la empresa o hacer referencia a estudios de casos basados en criterios. Como base para los datos de una evaluación estratégica empresarial también se pueden utilizar las evaluaciones de proyecto finalizadas que se evalúen en el marco de un análisis transversal / una síntesis de evaluaciones.

En función de la prioridad temática y de la disponibilidad de recursos humanos, las evaluaciones estratégicas empresariales pueden adjudicarse externamente (ejecución por personal externo) o ser llevadas a cabo por la propia Unidad corporativa Evaluación (ejecución con personal propio):

- Si el foco de atención se centra en la transparencia y la rendición de cuentas, si existe el deseo de una estimación externa o si se requieren conocimientos técnicos o metodológicos específicos para responder a las preguntas evaluativas, puede ser conveniente una adjudicación externa.
- La ejecución con personal propio resulta idónea cuando para la evaluación estratégica empresarial se

requiera un conocimiento profundo de los procesos empresariales, se deban recopilar datos sensibles desde el punto de vista de la política empresarial o evaluar documentos confidenciales o —en caso de que la Unidad corporativa cuente con una dotación de recursos suficiente— si está previsto atender a corto plazo una determinada necesidad cognitiva. La ejecución con personal propio también resulta aconsejable si, en relación con un determinado objeto de evaluación, se considera que la competencia y la capacidad de prestación de los evaluadores y evaluadoras externos son limitadas.

En la práctica, la unidad corporativa puede asumir los roles siguientes en las diferentes variantes de ejecución:

Ejecución por personal externo	Ejecución con personal propio	Posibilidades de combinación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la nota conceptual</li> <li>• Licitación y adjudicación</li> <li>• Conducción de los evaluadores y evaluadoras</li> <li>• Aseguramiento de la calidad mediante pares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución íntegra por parte de personal de la Unidad corporativa</li> <li>• Acompañamiento del proceso estándar o adaptado</li> <li>• Aseguramiento de la calidad mediante pares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción de la evaluación estratégica empresarial completa, incluida la responsabilidad sobre la elaboración de informes, con adjudicación de pasos individuales de recopilación de datos, como, por ejemplo, estudios de caso</li> <li>• Ejecución con personal propio hasta el informe inicial: ejecución de los primeros pasos de recopilación de datos, como, por ejemplo, análisis de cartera, evaluación de documentos, seguidamente licitación y adjudicación</li> <li>• Ejecución con personal propio de algunos pasos de la recopilación de datos (por ejemplo, encuesta en línea) cuyos resultados se ponen a disposición de los contratistas responsables de la elaboración de los informes</li> </ul>

## 4 Uso de los conocimientos adquiridos

La ejecución de una evaluación estratégica empresarial, con la inversión de tiempo y recursos financieros que ello requiere (también para unidades de organización no pertenecientes a la Unidad corporativa Evaluación), solo se puede justificar por la utilidad y el uso efectivo de los conocimientos adquiridos con ella. Por ese motivo, en todas las fases de la evaluación, el instrumento de la evaluación estratégica empresarial se guía consecuentemente por dicha exigencia.

- Los temas de las evaluaciones estratégicas empresariales son propuestos por el Consejo de Administración, el Comité de gestión y el Círculo estratégico o representantes individuales del nivel directivo 1 con arreglo a sus necesidades y seleccionados sobre la base de criterios de selección cuya prioridad sea el beneficio para la empresa (véase el capítulo 2).



- La consideración de la capacidad de asimilación de la empresa desempeña un papel importante en el proceso: a la hora de determinar el número de evaluaciones estratégicas empresariales que se encarguen, de seleccionar estudios de caso, de configurar la recopilación de datos.
- Las preguntas complejas comunes a varios ámbitos de operaciones e instrumentos pueden subdividirse en el marco de una evaluación estratégica empresarial en diferentes campos temáticos o módulos. De esta forma se fomenta que se faciliten sin dilación resultados intermedios.
- Las reuniones de grupos de referencia sirven para volver a plantear una y otra vez la pregunta de la utilidad en el transcurso de la evaluación y, en su caso, responderla una y otra vez de forma positiva con las recomendaciones de conducción correspondientes a los comitentes y/o con comentarios de los informes.
- En la elaboración y concertación de la respuesta de gestión se presta atención a la viabilidad de la implementación de las recomendaciones y a la atribución unívoca de competencias.
- Los informes principales y breves de las evaluaciones estratégicas empresariales se publican en Internet en la dirección [www.giz.de/knowning-what-works](http://www.giz.de/knowning-what-works), con un dictamen de la Unidad corporativa y la respuesta de gestión. En función del objetivo y del objeto de evaluación, las evaluaciones estratégicas empresariales también se transmiten a organizaciones contraparte, comitentes o donantes. Los principales hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones estratégicas empresariales (resumen ejecutivo), así como el modo de actuar al respecto (respuesta de gestión) se pueden consultar en un informe breve siempre como mínimo en alemán e inglés. Si una publicación completa de los informes de evaluación fuera en contra de los intereses que requieren protección,<sup>1</sup> conforme a las pautas del BMZ “Evaluación de la cooperación para el desarrollo” se publicará al menos un resumen con alto valor informativo (en un informe breve) en alemán; dicho resumen será elaborado o autorizado por el equipo de evaluación bajo su responsabilidad. Los informes completos se facilitarán previa solicitud.
- En eventos internos de aprendizaje, diálogo e información, se pueden presentar y debatir resultados y recomendaciones importantes. En temas relativos a la realización de prestaciones, tienen un papel importante las redes sectoriales internas de la GIZ. De forma complementaria, los resultados se divulgan más allá del ámbito de la GIZ en Internet, mediante publicaciones y ponencias en conferencias.
- Sobre la base de la respuesta de gestión, la Unidad corporativa Evaluación, junto con las unidades de organización competentes, coordina la elaboración de un acuerdo de implementación. Este contempla medidas, responsabilidades (a nivel de división o sección / centro de competencias), marcos temporales, advertencias sobre una posible necesidad de recursos e indicaciones sobre comunicación. La unidad corporativa recaba datos semestralmente sobre el estado de la implementación.
- La unidad corporativa informa regularmente sobre los avances esenciales en la implementación o sobre la implementación ya concluida.
- Tras debatir el informe principal, los y las miembros del grupo de referencia valoran la calidad del correspondiente proceso de evaluación estratégica empresarial. De esta forma se puede reflexionar sobre los retos del pasado y presentar propuestas de mejora para futuros procesos de evaluación estratégica empresarial. Una vez cumplido el acuerdo de implementación, se deberá realizar una encuesta sobre el beneficio de las evaluaciones estratégicas empresariales entre las personas involucradas en el proceso de elaboración.

---

<sup>1</sup> Este es el caso si las evaluaciones vulneran los derechos de terceros, no garantizan la anonimización de datos personales, contienen secretos empresariales o comerciales, perjudican a negociaciones nacionales e internacionales en curso o afectan a la política exterior o de seguridad.

# 5 Proceso y responsabilidades

## 5.1 Participantes y sus roles

### Consejo de Administración

El Consejo de Administración puede proponer sus propios temas de evaluación, debate y prioriza propuestas temáticas en el marco del Círculo estratégico y encarga, finalmente, las evaluaciones.

El Consejo de Administración nombra al o a la miembro del Consejo de Administración responsable del contenido, que representa al Consejo como comitente con todas las competencias para la toma de decisiones. En caso excepcional, el Consejo de Administración podrá delegar esta función en un directivo o una directiva (responsable del contenido) del primer nivel.

Los comitentes son responsables de la orientación en materia de política empresarial de la evaluación y aseguran su aceptación en la empresa. Asimismo, prestan atención a potenciales sinergias con otros procesos relevantes en la empresa. Los comitentes son las personas de contacto de la Unidad corporativa Evaluación en el Consejo de Administración en lo referente al correspondiente proceso de evaluación estratégica empresarial y se les involucra en todas las decisiones importantes. Los comitentes, a propuesta de la Unidad corporativa Evaluación y tras el debate en el grupo de referencia, llevan a cabo la recepción de la nota conceptual, del informe inicial y del informe principal. Tras la recepción de la respuesta de gestión por parte del Consejo de Administración, encargan a la Unidad corporativa Evaluación la elaboración de acuerdos de implementación concretos.

### Grupo de referencia

Para cada evaluación estratégica empresarial se forma un grupo de referencia compuesto por representantes de unidades de organización relevantes. A propuesta de la Unidad corporativa Evaluación, el o la miembro competente del Consejo de Administración crea el grupo en concertación con los directores y directoras de los respectivos departamentos y unidades corporativas, según criterios de contenido y de política empresarial. Su composición deberá reflejar la amplitud del tema correspondiente y las responsabilidades en la empresa, motivo por el cual estarán representados el nivel técnico y el nivel de gestión. Los y las miembros del grupo de referencia son nombrados por su correspondiente unidad de organización y reciben el mandato de representar la posición de su unidad de organización.

Además, la labor del grupo de referencia puede recibir el apoyo de grupos de trabajo en relación con temas específicos.

El grupo de referencia no constituye ningún órgano de decisión. Durante todo el proceso de evaluación, asesora al o a la miembro competente del Consejo de Administración y a la unidad corporativa en el sentido de un grupo asesor de sondeo sobre cuestiones conceptuales y otras cuestiones básicas relativas a la ejecución de la evaluación, asegurándose así de que la evaluación cubra las necesidades de la empresa y de que el proceso de evaluación y las recomendaciones no supongan una sobrecarga de alguna parte de la empresa. Debate y comenta los borradores de los informes, así como las conclusiones y recomendaciones, y asume una función importante en la elaboración de la respuesta de gestión, del acuerdo de implementación y de la comunicación de los resultados de evaluación. En su calidad de agentes multiplicadores, los y las miembros del grupo de referencia llevan los resultados y evidencias de la evaluación estratégica empresarial a sus respectivos departamentos y unidades corporativas.

## **Comité de gestión y Círculo estratégico**

El Comité de gestión y el Círculo estratégico pueden proponer temas de evaluación.

A iniciativa de la Unidad corporativa Evaluación, el Círculo estratégico debate y prioriza las propuestas temáticas presentadas. Debate la respuesta de gestión y la propone al Consejo de Administración para su recepción.

Las unidades de organización competentes, bajo la coordinación de la Unidad corporativa Evaluación, elaboran a continuación los acuerdos de implementación, de los que se informa al Comité de gestión.

## **Unidad corporativa Evaluación**

La Unidad corporativa Evaluación lleva una lista de temas para posibles evaluaciones estratégicas empresariales, elabora un borrador de evaluación sobre los temas propuestos, lo valora conforme a criterios de selección y lo presenta al Círculo estratégico.

El Consejo de Administración le encarga la ejecución de las evaluaciones acordadas. Realiza propuestas respecto a la composición del grupo de referencia y propone el informe inicial y el informe principal para su recepción.

La realización de las diferentes evaluaciones estratégicas empresariales estará a cargo de un equipo compuesto por un coordinador o una coordinadora y otros gestores y gestoras de evaluación. Este equipo desarrolla el concepto de evaluación (nota conceptual) involucrando a los comitentes y a los y las miembros del grupo de referencia, organiza la licitación y adjudicación de órdenes, los conduce y/o coordina la ejecución de las evaluaciones o, en su caso, se encarga él mismo de llevarlas a cabo. Desarrolla, en una fase temprana, una estrategia de comunicación adecuada para informar a la empresa sin dilación sobre resultados intermedios de las evaluaciones estratégicas empresariales.

La Unidad corporativa Evaluación es responsable de asegurar la calidad del proceso global, del procedimiento metodológico y de la presentación de informes. El contenido del informe principal es responsabilidad de los evaluadores y evaluadoras. La Unidad corporativa Evaluación elabora un dictamen sobre la integración del objeto de evaluación desde el punto de vista de la política empresarial, sobre la calidad y sobre el contenido del informe principal. Tomando como base el debate de la última reunión del grupo de referencia, elabora un borrador de la respuesta de gestión, se concierta al respecto con el Consejo de Administración y con las y los miembros del grupo de referencia y coordina la elaboración de los acuerdos de implementación concretos. La Unidad corporativa verifica los avances de las medidas dispuestas en el acuerdo de implementación e informa regularmente al respecto.

Además, la Unidad corporativa Evaluación es responsable de la publicación de los informes de evaluación y, junto con las unidades de organización competentes, organiza eventos analógicos o virtuales de aprendizaje, diálogo e información con el fin de presentar los resultados de evaluación a la empresa, así como, en su caso, al debate técnico nacional e internacional.

La Unidad corporativa tiene en cuenta las recomendaciones del grupo de referencia, pero, en aras de la independencia, no tiene la obligación de ceñirse a las decisiones del mismo. El Consejo de Administración está facultado a impartir instrucciones respecto a la especificación del objeto de evaluación, pero no en lo referente al procedimiento metodológico y/o a la interpretación de los resultados de evaluación. En conjunto, las competencias decisorias en el proceso de ejecución de las evaluaciones estratégicas empresariales se reparten como sigue:

Propuesta de temas de evaluación estratégica empresarial	Consejo de Administración, Comité de gestión / Círculo estratégico, miembros del Consejo de Administración, directores y directoras de departamento y de unidad corporativa
Selección de temas de evaluación estratégica empresarial	Consejo de Administración tras consideración en el Círculo estratégico
Nombramiento del o de la miembro competente del Consejo de Administración	Consejo de Administración
Composición del grupo de referencia	Miembro competente del Consejo de Administración a propuesta de la Unidad corporativa Evaluación
Recepción de la nota conceptual	Miembro competente del Consejo de Administración tras debate en el grupo de referencia
Recepción del informe inicial	Miembro competente del Consejo de Administración a propuesta de la Unidad corporativa Evaluación, tras debate en el grupo de referencia
Recepción del informe principal	Miembro competente del Consejo de Administración a propuesta de la Unidad corporativa Evaluación, tras debate en el grupo de referencia
Dictamen sobre el informe principal	Unidad corporativa Evaluación
Adopción de la respuesta de gestión	Consejo de Administración a propuesta del Círculo estratégico
Adopción del acuerdo de implementación	UO involucradas en la elaboración; se informa al Comité de gestión

### **Evaluadores y evaluadoras**

Se puede encargar la realización de las diferentes evaluaciones a los colaboradores y colaboradoras de la Unidad corporativa Evaluación, a institutos de investigación externos, a empresas o a equipos de evaluadores y evaluadoras.

Asimismo, a la par de los evaluadores y evaluadoras, también se puede involucrar a expertos y expertas internacionales de renombre para que acompañen la evaluación si ello garantiza la calidad metodológica y técnica de los resultados de evaluación. Los evaluadores y evaluadoras son los únicos responsables del contenido del informe de evaluación.

### **BMZ e Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval)**

Después de que el Consejo de Administración encargue un nuevo tema para una evaluación estratégica empresarial, la Unidad corporativa Evaluación informa a la división Evaluación del BMZ como representante de la Socia, así como al Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit, DEval), para, en caso necesario, poder

concertarse con el programa de evaluación del DEval. Cuando se publica el informe principal de una evaluación estratégica empresarial, este, por norma general, se envía también a la división Evaluación del BMZ y al DEval. Si hubiera interés, los resultados también se pueden debatir y presentar en el seno del BMZ y del DEval. En el caso de las evaluaciones estratégicas empresariales en las que se entrevista a colaboradores y colaboradoras del BMZ en Alemania y/o en el extranjero o se solicitan datos e informaciones al BMZ, previa petición, el BMZ recibe también los documentos de trabajo (borradores de evaluación, concepto de evaluación, informe inicial) para su conocimiento.

## 5.2 Descripción del proceso

Paso del proceso	Responsable	Implicado/a	A informar	Observaciones
<b>Definición de la cartera de evaluación</b>				
Recopilación de temas	Unidad corporativa Evaluación	Consejo de Administración, Comité de gestión, Círculo estratégico, Nivel directivo 1		Compilación permanente de temas
Análisis de las propuestas	Unidad corporativa Evaluación			Conforme a los criterios de selección del capítulo 2
Sistematización de las propuestas como borradores de evaluación	Unidad corporativa Evaluación	Proveedores/as de ideas		
Priorización de las propuestas temáticas	Círculo estratégico	Unidad corporativa Evaluación		A iniciativa de la Unidad corporativa Evaluación, según el cumplimiento de los criterios de selección, la urgencia de la evaluación y la disponibilidad de recursos
Encargo de una evaluación estratégica empresarial	Consejo de Administración		Unidad corporativa Evaluación	
Nombramiento de un o una miembro competente del Consejo de Administración	Consejo de Administración		Unidad corporativa Evaluación	
Información al BMZ y al DEval	Unidad corporativa Evaluación			
<b>Implementación de las diferentes evaluaciones estratégicas empresariales</b>				
<b>1. Preparación de la evaluación estratégica empresarial</b>				
Composición del equipo de la evaluación estratégica empresarial	Unidad corporativa Evaluación			Equipo de al menos dos personas con un coordinador o una coordinadora
Clarificación de la orden con el o la miembro competente del Consejo de Administración	Unidad corporativa Evaluación	Miembro competente del Consejo de Administración, Proveedores/as de ideas		Verificación del borrador de evaluación, en particular, respecto a lo siguiente:  Necesidades decisorias y cognitivas, así como el uso deseado de los resultados de evaluación  Objetivos y preguntas de evaluación  Propuestas para el grupo de referencia  Decisión sobre la ejecución interna / externa  <i>(En adelante, se presenta el caso normal de la adjudicación externa.)</i>
Formación del grupo de referencia	Unidad corporativa Evaluación	Miembro competente del Consejo de Administración, Directores/as de departamento / unidad corporativa		Decisión por parte del o de la miembro competente del Consejo de Administración en concertación con los departamentos / las unidades corporativas relevantes

Paso del proceso	Responsable	Implicado/a	A informar	Observaciones
Desarrollo de la nota conceptual	Unidad corporativa Evaluación			Concreción del objeto y de las preguntas de evaluación, así como del diseño de evaluación
Recepción de la nota conceptual	Miembro competente del Consejo de Administración	Unidad corporativa Evaluación, grupo de referencia		
Adjudicación del contrato a contratistas externos	Unidad corporativa Evaluación	División Suministros y contratos	Miembro competente del Consejo de Administración	Adjudicación según Procesos y Reglas (P+R)
<b>2. Ejecución de la evaluación estratégica empresarial</b>				
Recopilación exploratoria y análisis de datos	Contratistas, en su caso, Unidad corporativa Evaluación	Unidades de organización relevantes		Aclaración de la disponibilidad de datos; desarrollo de instrumentos de recopilación de datos; realización de las primeras entrevistas y análisis de documentos
Borrador del informe inicial	Contratistas, en su caso, Unidad corporativa Evaluación			El diseño de evaluación y de recopilación de datos se concierta con la Unidad corporativa Evaluación
Debate y comentario del informe inicial	Unidad corporativa Evaluación, Grupo de referencia	Miembro competente del Consejo de Administración		Comentario del o de la miembro competente del Consejo de Administración y grupo de referencia tras el control de calidad por parte de la Unidad corporativa Evaluación (revisión por pares)
Adaptación del informe inicial	Contratistas, en su caso, Unidad corporativa Evaluación			
Recepción del informe inicial	Miembro competente del Consejo de Administración	Unidad corporativa Evaluación	Grupo de referencia	Recepción tras nuevo control de calidad por parte de la Unidad corporativa Evaluación
En su caso, selección de (países de) estudios de caso	Unidad corporativa Evaluación	Contratistas, departamentos operativos / encargados/as de la evaluación	Grupo de referencia, miembro competente del Consejo de Administración	Selección basada en criterios
Recopilación y análisis de datos	Contratistas, en su caso, Unidad corporativa Evaluación			En función del diseño: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuesta en línea</li> <li>• Estudios de caso</li> </ul>
Borrador del informe principal	Contratistas, en su caso, Unidad corporativa Evaluación			
Debate y comentario del informe principal	Miembro competente del Consejo de Administración	Unidad corporativa Evaluación, grupo de referencia		Comentario del o de la miembro competente del Consejo de Administración y grupo de referencia tras el control de calidad por parte de la Unidad corporativa Evaluación (revisión por pares)
Adaptación del informe principal	Contratistas, en su caso, Unidad corporativa Evaluación			
Recepción del informe principal	Miembro competente del Consejo de Administración	Unidad corporativa Evaluación	Grupo de referencia	Recepción tras nuevo control de calidad por parte de la Unidad corporativa Evaluación
Elaboración de un dictamen para la publicación	Unidad corporativa Evaluación			Dictamen sobre la integración del objeto de evaluación desde el punto de vista de la política empresarial, sobre la calidad y sobre el contenido del informe principal
<b>3. Fomento del uso de las evaluaciones estratégicas empresariales</b>				
Coordinación de la respuesta de gestión	Unidad corporativa Evaluación	Grupo de referencia		Con la respuesta de gestión, la dirección de la GIZ reacciona a las recomendaciones. Estas se comparten, en algunos casos se aceptan o se rechazan en función de la relevancia y utilidad que se considera que tienen para la empresa.

Paso del proceso	Responsable	Implicado/a	A informar	Observaciones
Adopción de la respuesta de gestión	Consejo de Administración	Círculo estratégico		Tras debate en el Círculo estratégico; autorización para publicación
Publicación del informe principal y del informe breve	Unidad corporativa Evaluación	Unidad corporativa Comunicación de la empresa		Los informes de evaluación se publican salvo las citadas excepciones
Envío del informe principal al BMZ y al DEval	Unidad corporativa Evaluación			
Coordinación del acuerdo de implementación	Unidad corporativa Evaluación / UO responsable	Grupo de referencia con unidades de organización relevantes		Catálogo de medidas concreto sobre la base de la respuesta de gestión
Información sobre el acuerdo de implementación elaborado	Comité de gestión	Unidad corporativa Evaluación	Consejo de Administración	Como propuesta para información con estimación relativa al proceso; publicación en el portal de dirección
Comunicación de los resultados y medidas de implementación	Unidad corporativa Evaluación, unidades de organización relevantes			Nivel interno de la GIZ Organizaciones contraparte, otros donantes (en función del objetivo y del objeto de evaluación) Otras personas externas
Publicación	Unidad corporativa Comunicación de la empresa	Unidad corporativa Evaluación		Base de datos de publicaciones  Base de datos de evaluaciones  Biblioteca Nacional Alemana (DNB, por sus siglas en alemán)
Publicación	Unidad corporativa Evaluación			DAC Evaluation Resource Centre (DEReC)
Seguimiento de la implementación de las medidas acordadas	Unidad corporativa Evaluación, unidades de organización involucradas			semestralmente
Presentación regular de informes	Unidad corporativa Evaluación		Público de la empresa	En relación con los avances de implementación o implementación concluida
Valoración del beneficio de las evaluaciones estratégicas empresariales	Unidad corporativa Evaluación	Unidades de organización involucradas		Valoración una vez concluida la implementación

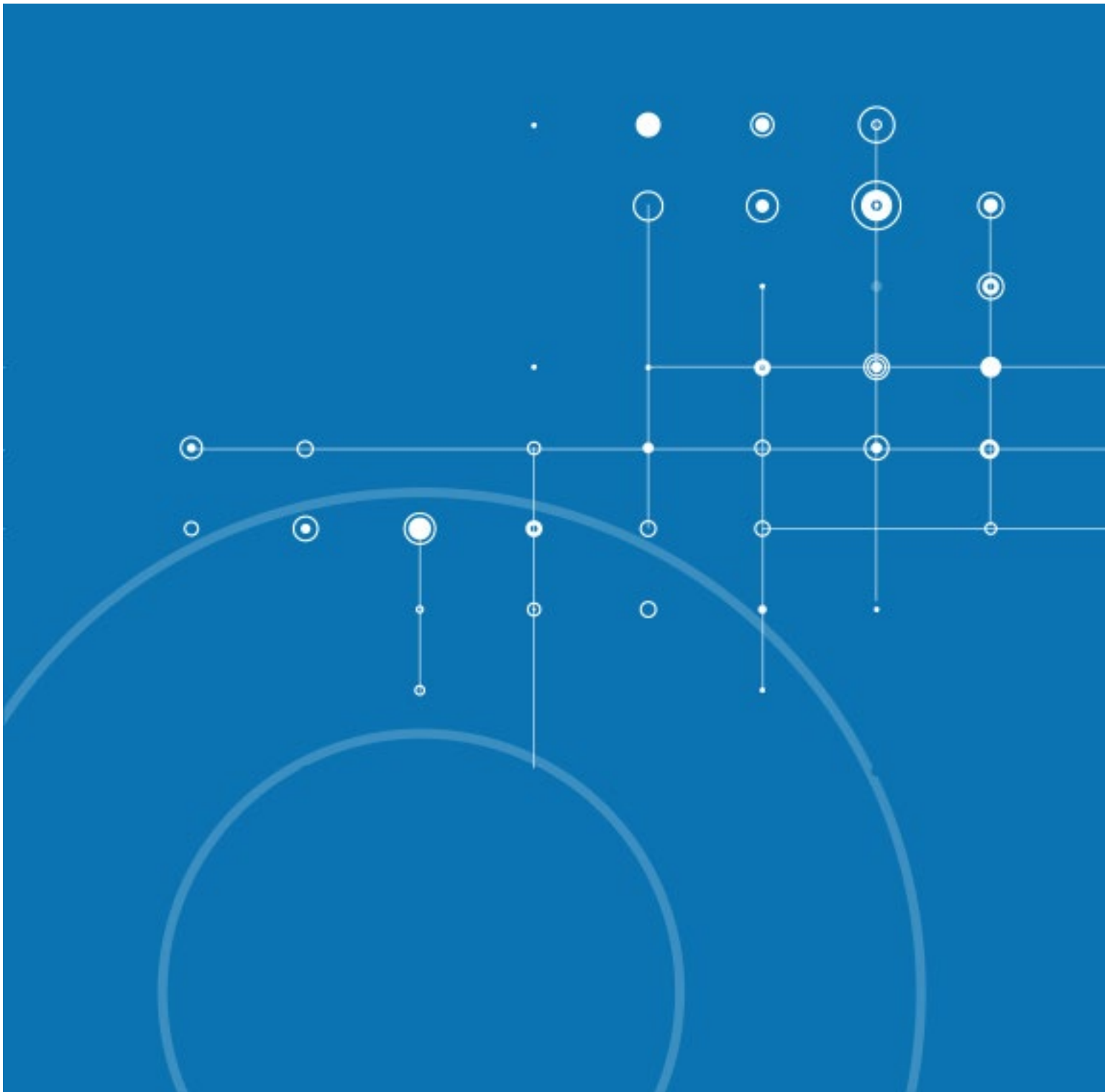




## Fuentes

### Referencias a URL:

La presente publicación puede contener 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 de 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.



Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad  
Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
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)