

Propuestas de asesoría para contrapartes de MISEREOR: indicaciones prácticas y planteamientos de fondo

Documento de información para organizaciones
contrapartes de MISEREOR

Pie de imprenta – Documento de Información:

Autoría: Sección de Evaluación y Gestión de calidad (EQM),
Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V.

Lugar de publicación: Aquisgrán

Fecha: Mayo de 2018

Copyright/Derechos de autor:

Este documento está destinado a proporcionar información a las organizaciones contrapartes de MISEREOR. Para uso y reproducción no conformes a las finalidades previstas, se requiere autorización previa.

Índice

Introducción	4
Parte 1: Indicaciones prácticas para propuestas de asesoría de MISEREOR	5
1. Indicaciones generales	5
2. Lista de consideraciones para contrapartes que reciben una propuesta de asesoría de MISEREOR	8
3. Lista de consideraciones para contrapartes que encargan una asesoría y reciben para ello fondos de MISEREOR.....	9
4. Estructura recomendada para los Términos de Referencia de asesorías.....	11
5. Modelo para la elaboración del contrato con el asesor/a	13
Parte 2: ¿Por qué y cómo apoya MISEREOR a sus contrapartes por medio de asesorías? – Planteamientos de fondo	16
1. ¿Qué entiende MISEREOR por “asesoría de contrapartes”?	16
2. Funciones de la asesoría	17
a. Diálogo mediado por expertos/as.....	17
b. Cualificación.....	18
c. Asesoría en sentido estricto.....	19
d. Formas combinadas	19
3. ¿Qué posibilidades de asesoría hay?	20
4. Indicaciones para asesores/as que reciben un encargo de asesoría de contrapartes de MISEREOR	22

Introducción

MISEREOR no solo apoya a sus contrapartes con recursos financieros, sino que en algunos casos complementa dicha ayuda con servicios de asesoría. Este documento de información pretende aclarar a las contrapartes y los asesores/as qué entiende MISEREOR por “asesoría” y cómo puede configurarse una cooperación de este tipo.

MISEREOR ofrece servicios de asesoría a sus contrapartes con diversos objetivos, por ejemplo:

- Iniciar con ellas un diálogo en profundidad sobre temas específicos.
- Ayudarlas a cumplir determinados requisitos de la cooperación de manera más eficiente.
- Posibilitar un desarrollo a nivel de estrategia y organización.

La propuesta de una asesoría de este tipo parte frecuentemente de MISEREOR, pero también es posible que las contrapartes soliciten un apoyo correspondiente por iniciativa propia.

En la primera parte, este documento de información da indicaciones prácticas a organizaciones contrapartes de MISEREOR que solicitan una asesoría o reciben una propuesta de asesoría de MISEREOR.

En la segunda parte (a partir de la página 16), se explica el concepto de asesoría de MISEREOR y se exponen diferentes posibilidades de asesoría. Esta parte se dirige especialmente a personas u organizaciones que asumen tareas de asesoría para MISEREOR o, por ejemplo, son responsables de la gestión de un fondo de asesoría para organizaciones contrapartes de MISEREOR. Por otro lado, ofrece a las organizaciones contrapartes la posibilidad de profundizar en este aspecto de la cooperación en caso de que estén interesadas.

Parte 1: Indicaciones prácticas para propuestas de asesoría de MISEREOR

1. Indicaciones generales

En la cooperación entre MISEREOR y las organizaciones contrapartes, se distinguen tres tipos de propuestas de asesoría:

- A. Diálogo mediado por expertos/as
- B. Cualificación y asesoría de carácter obligatorio
- C. Cualificación y asesoría de carácter voluntario

A. ¿Cuándo y por qué hace MISEREOR propuestas de diálogo mediado por expertos/as?

- Las condiciones generales para actividades concretas de cooperación al desarrollo van variando con el paso del tiempo. El contexto político puede sufrir cambios, ocasionando que los actores de la sociedad civil ganen o pierdan márgenes de maniobra. Los cambios en la economía pueden suponer nuevas oportunidades para la formación y el empleo de sectores desfavorecidos de la población, pero también nuevos riesgos debido, por ejemplo, al acaparamiento de tierras o la contaminación. En la actualidad, las condiciones medio-ambientales están alterándose a causa, sobre todo, del cambio climático. Todos estos factores pueden hacer que el trabajo de desarrollo local concreto deba adaptarse y, con ello, también la propia cooperación entre MISEREOR y sus contrapartes.
- Para desarrollar un diálogo eficiente acerca de estos cambios, se requiere tiempo y un acercamiento especializado al tema. Por ello, orientándose siempre a los objetivos, MISEREOR considera muchas veces oportuno encargar dicho diálogo sobre temas específicos considerados de importancia a expertos/as en la materia, los cuales pueden impulsar un proceso de intercambio profundo con las organizaciones y poner los resultados obtenidos a disposición de MISEREOR.
- A veces, esto va unido a ofertas de formación en el tema específico para organizaciones contrapartes interesadas (véase también el punto 'C.').

¿Qué significa una propuesta de este tipo para una organización contraparte y cómo debe considerarla?

Puesto que se trata de un proceso de diálogo (es decir, de un intercambio de perspectivas) nos alegramos si

- *acepta la oferta de diálogo y*
- *aporta activamente sus puntos de vista y expectativas,*
- *o bien nos informa en caso de que no le venga bien por cuestiones de tiempo o contenidos.*

B. ¿Cuándo y por qué hace MISEREOR propuestas de asesoría de carácter obligatorio?

- MISEREOR toma esta iniciativa cuando el proyecto u otros proyectos de la organización contraparte necesitan seguir recibiendo apoyo pero se presentan obstáculos en el camino. Estos obstáculos pueden ser los siguientes:
 - El trabajo del proyecto y sus efectos son considerados relevantes, pero no se cumplen adecuadamente los estándares de cooperación (por ejemplo, en lo que se refiere a informes descriptivos y financieros, planificación y monitoreo de efectos o estructuras organizativas transparentes con órganos de control)¹.
 - Los objetivos del proyecto son considerados relevantes, pero MISEREOR duda de la efectividad o sostenibilidad de las estrategias implementadas.
- Estas propuestas de asesoría no se basan en una “relación de igual a igual”, por así decirlo. En estos casos, MISEREOR debe exigir cambios en la cooperación (cumpliendo con su responsabilidad por los recursos económicos que se ponen a su disposición).
- Una propuesta de este tipo es siempre también una muestra de confianza: si MISEREOR no estuviese convencida de que la contraparte en principio hace o aspira a hacer un trabajo eficiente y de importancia, renunciaría directamente a la colaboración en lugar de plantear una propuesta de asesoría.

¿Qué significa una propuesta de este tipo para una organización contraparte y cómo debe considerarla?

- *Aclare con MISEREOR qué debe cambiarse concretamente y por qué desde la perspectiva de la entidad financiadora.*
- *Considere con su equipo qué significaría un cambio así para su organización y quién debería estar involucrado para que dé buenos resultados.*
- *En la medida de lo posible, asegúrese de que las personas involucradas de su organización también estén disponibles una vez transcurrido el período de asesoría.*
- *Aunque la asesoría o cualificación tenga carácter obligatorio, dispone igualmente de ciertos márgenes para dar forma al proceso: puede definir ejes centrales, proponer contenidos adicionales o influir en el plan de trabajo (cronograma), por ejemplo. Aproveche estos márgenes de acción para asegurar el éxito del proceso.*

¹ MISEREOR utiliza en gran parte recursos públicos para financiar proyectos. Los estándares de esta financiación los establece el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y MISEREOR debe asegurarse de que se cumplan en el trabajo de cooperación con organizaciones contrapartes. Por otro lado, MISEREOR también debe rendir cuentas ante los donantes, garantizando que los recursos aportados se utilicen de forma efectiva para los objetivos marcados.

C. ¿Cuándo y por qué hace MISEREOR propuestas de asesoría de carácter voluntario?

- Al margen del cumplimiento de los estándares mínimos, MISEREOR tiene interés en ayudar a sus organizaciones contrapartes a desarrollar su trabajo y sus estrategias, así como en dar a conocer a otras contrapartes buenas ideas y soluciones derivadas de los proyectos, experiencias de aprendizaje y avances conceptuales.
- Por esta razón, de vez en cuando se desarrollan propuestas de asesoría a partir de la experiencia de organizaciones contrapartes, expertos/as o colegas de MISEREOR.

¿Qué significa una propuesta de este tipo para una organización contraparte y cómo debe considerarla?

- *Compruebe si esta propuesta conllevaría progresos en su organización y su trabajo. Acéptela si se ajusta a sus necesidades o rechácela si no le resulta adecuada en este momento.*
- *Si desea aprovechar la propuesta, defina usted mismo qué es lo que debe mejorarse con la asesoría. Comunique sus expectativas de forma clara al asesor/a y a MISEREOR.*
- *Configure el proceso de asesoría de modo que el cambio al cual se aspira tenga probabilidades de producirse (por ejemplo, haciendo que participen personas que pueden dar forma a este cambio).*

¿Qué más deben saber las contrapartes si reciben una propuesta de asesoría de MISEREOR?

- La asesoría no es una tarea estándar de la labor de cooperación de MISEREOR. Para utilizar los recursos disponibles de la manera más eficiente posible, MISEREOR comprobará en cada caso particular si una asesoría es necesaria y pertinente de cara al logro de los objetivos.
- La asesoría tiene siempre el objetivo de producir un cambio concreto y, por ello, está limitada en el tiempo. Nunca está diseñada para ser una ayuda externa permanente.
- La asesoría solo tiene sentido si hay voluntad de hacer cambios en la organización asesorada. Un diálogo abierto al respecto resulta de utilidad.
- La asesoría necesita interlocutores concretos. Estos deben ser designados en la organización asesorada y estar a disposición de la misma una vez transcurrido el período de asesoría.
- La iniciativa para una asesoría no tiene que venir de MISEREOR. Si tiene necesidad de asesoría para el propio trabajo o una propuesta para un grupo de organizaciones contrapartes, no dude en dirigirse a su persona de contacto en MISEREOR.

2. Lista de consideraciones para contrapartes que reciben una propuesta de asesoría de MISEREOR

Cuestiones	Procedimientos
Aclaración del trabajo	
¿Qué contexto ha llevado a MISEREOR proponer la asesoría? ¿Hubo conversaciones previas?	Consulte a MISEREOR en caso necesario.
¿Está claro si MISEREOR espera que usted acepte la asesoría propuesta (cualificación/asesoría obligatoria) o si la participación tiene carácter voluntario?	Consulte a MISEREOR en caso necesario.
¿Se trata de una propuesta individual (solo para su organización) o de una propuesta (por ejemplo, un taller) para varias organizaciones contrapartes de MISEREOR?	Usted puede participar de forma activa en la configuración de propuestas individuales para su organización. En el caso de propuestas para varias organizaciones contrapartes, dicha participación solo es posible de forma limitada.
En caso de propuestas individuales: ¿Cuáles son los objetivos y contenidos de la asesoría? ¿Cómo es el plan de trabajo (cronograma)?	Exponga sus expectativas en el diálogo de forma clara, especialmente con sus contribuciones a los Términos de Referencia ² de la asesoría.
¿Quién debe llevar a cabo la asesoría?	Dado el caso, dé su opinión sobre la propuesta de MISEREOR.
Realización de la asesoría	
En caso de propuestas individuales: ¿Cumple la asesoría sus expectativas? ¿Considera útiles los pasos dados en la asesoría con vistas al logro de los objetivos formulados en los Términos de Referencia?	Diríjase al asesor/a si no se cumplen sus expectativas. Participe en la configuración de la asesoría de forma activa manifestando sus expectativas, planteando cuestiones o informando de limitaciones al asesor/a. Establezca el procedimiento conjuntamente con él/ella.
¿Se alcanzarán previsiblemente los objetivos según lo planeado?	Si previsiblemente no se alcanzarán los objetivos según lo planeado, comuníquese al asesor/a y a MISEREOR. A continuación deberá reflexionarse conjuntamente sobre los cambios que pueden hacerse en la asesoría.
Finalización de la asesoría	
¿Cómo quedan documentados los resultados de la asesoría?	Al final de la asesoría, a más tardar, el asesor/a elabora un informe que documenta las etapas importantes del proceso y los resultados de la asesoría. En caso necesario, proponga los cambios que considere oportunos en el informe.
¿Queda claro cómo se procederá una vez finalizada la asesoría?	Contribuya a introducir esta cuestión en los últimos pasos de la asesoría. Aclare con el asesor/a lo que usted mismo puede aportar después de la asesoría para que los cambios deseados se mantengan con el paso del tiempo. Dado el caso, después de algunos meses se puede concertar un proceso de reflexión sobre los cambios logrados con el asesor/a o también con MISEREOR.
¿En qué medida fue útil la asesoría? ¿Está satisfecho/a con el proceso?	Dé una respuesta al respecto a MISEREOR y, dado el caso, también al propio asesor/a. Deje constancia de los resultados de la asesoría y los cambios provocados en sus informes descriptivos para MISEREOR.

² Encontrará una estructura recomendada para los Términos de Referencia de asesorías a partir de la página 11.

3. Lista de consideraciones para contrapartes que encargan una asesoría y reciben para ello fondos de MISEREOR

Cuestiones	Procedimientos
Aclaración del trabajo	
¿En qué tema desea ser asesorado? ¿Sobre qué planteamiento o problema requiere asesoría?	Formule las respuestas a estas preguntas de la manera más concreta posible en los Términos de Referencia ³ .
¿Qué debe cambiar gracias a la asesoría?	
¿Qué es necesario para ello? ¿Una visita de asesoría? ¿Una formación a medida para su organización? ¿Un proceso de asesoría?	
¿Qué plan de trabajo (cronograma) es adecuado para ello?	
¿Quién debe llevar a cabo la asesoría? ¿Qué conocimientos debe tener la persona?	Seleccione un asesor/a cuidadosamente tras aclarar las preguntas arriba indicadas. Dado el caso, lleve a cabo conversaciones previas con varias personas y decídase por una sobre la base de la información obtenida.
¿Cuál debe ser el trabajo concreto del asesor/a?	Haga un contrato con la persona encargada de la asesoría y añada a este los Términos de Referencia. El contrato debe incluir información sobre el volumen de trabajo planificado (número de días de asesoría), sobre los honorarios y sobre las obligaciones de elaborar un informe ⁴ .
Realización de la asesoría	
¿Cumple la asesoría sus expectativas? ¿Considera útiles los pasos dados en la asesoría con vistas al logro de los objetivos formulados en los Términos de Referencia?	Diríjase al asesor/a si no se cumplen sus expectativas. Participe en la configuración de la asesoría de forma activa manifestando sus expectativas, planteando cuestiones o informando de limitaciones al asesor/a. Establezca el procedimiento conjuntamente con él/ella.
¿Se alcanzarán previsiblemente los objetivos según lo planeado?	Si previsiblemente no se alcanzarán los objetivos según lo planeado, comuníquese al asesor/a. A continuación deberá reflexionarse conjuntamente sobre los cambios que pueden hacerse en la asesoría o sobre si el objetivo de la asesoría debe continuar desarrollándose.
Finalización de la asesoría	
¿Cómo quedan documentados los resultados de la asesoría?	Al final de la asesoría, a más tardar, el asesor/a elabora un informe que documenta las etapas importantes del proceso y los resultados de la asesoría. Proponga los cambios que considere oportunos en el informe y, como entidad que ha encargado la asesoría, acéptelo si está satisfecho. El encargo no debe darse por concluido hasta que no se establezca esta base.

³ Encontrará una estructura recomendada para los Términos de Referencia de asesorías a partir de la página 11.

⁴ Encontrará un modelo de contrato para una asesoría a partir de la página 13.

Cuestiones	Procedimientos
¿Queda claro cómo se procederá una vez finalizada la asesoría?	Contribuya a introducir esta cuestión en los últimos pasos de la asesoría. Aclare con el asesor/a lo que usted mismo puede aportar después de la asesoría para que los cambios deseados se mantengan con el paso del tiempo. Dado el caso, después de algunos meses se puede concertar un proceso de reflexión sobre los cambios logrados con el asesor/a o también con MISEREOR.
¿En qué medida fue útil la asesoría? ¿Está satisfecho/a con el proceso?	Dé una respuesta al respecto al propio asesor/a y, dado el caso, también a MISEREOR. Deje constancia de los resultados de la asesoría y los cambios provocados en sus informes descriptivos para MISEREOR.

4. Estructura recomendada para los Términos de Referencia de asesorías

Los Términos de Referencia (TdR) definen los objetivos de una asesoría y son acordados entre todos los que están involucrados en la misma. A fin de garantizar que la asesoría cumpla con las expectativas de las diferentes partes interesadas, es necesario que los Términos de Referencia se formulen de la manera más clara y precisa posible. Las siguientes informaciones y explicaciones pueden ayudar al respecto.

0. Introducción

En esta sección debe describirse brevemente la organización o la unidad de trabajo que recibirá los servicios de asesoría y explicarse cómo se llegó a tal asesoría.

- ¿Desde cuándo existe la organización? ¿Qué ejes de trabajo tiene y a qué cambios quiere contribuir?
- ¿Qué llevó a considerar la necesidad o conveniencia de una asesoría? ¿Qué factores impulsaron la puesta en marcha de una asesoría?
- ¿Cuál es el objeto de examen, es decir, qué se debe observar? ¿Se trata de la organización en su conjunto? ¿De proyectos, estrategias o unidades de trabajo individuales?

1. Objetivos de la asesoría

Para que una asesoría impulse los cambios deseados, es necesario describirlos de la forma más precisa posible. Una asesoría puede perseguir varios objetivos. Sin embargo, si se indican demasiados, se vuelve difícil planificar y gestionar la asesoría de forma efectiva. Por esta razón, deben indicarse dos o tres objetivos como máximo, y debe garantizarse que estos pueden alcanzarse bien de forma conjunta.

- ¿Qué debe cambiar concretamente gracias a la asesoría?

2. Temas o cuestiones centrales para la asesoría

Basándose en los objetivos arriba especificados, aquí debe explicarse en qué va a centrarse concretamente la asesoría. A continuación indicamos algunos temas de ejemplo:

- Mejora del sistema de monitoreo
- Introducción de una estrategia de comunicación
- Desarrollo de nuevas estrategias para el trabajo de lobby y abogacía
- Análisis profundo de estos nuevos desafíos: ...

También puede ser útil la formulación de preguntas concretas, como por ejemplo, las siguientes:

- ¿Qué hay que hacer para involucrar más a los grupos destinatarios de nuestros proyectos en la planificación y gestión?
- ¿Qué estrategias necesitamos adoptar para encontrar nuevas fuentes de financiación?
- ¿Cómo podemos responder con nuestro trabajo a los efectos del cambio climático?

Estos son ejemplos de diferentes propuestas de asesoría que no deben adoptarse como tal. Para cada asesoría, es necesario formular los objetivos y plantear las cuestiones de forma individualizada y conforme a la situación concreta de la organización que se asesorará.

3. Resultados esperados de la asesoría

Aquí pueden formularse los resultados concretos que deben obtenerse al final de la asesoría, por ejemplo:

- Se ha desarrollado una estrategia para abordar el tema XY que se ha traducido en planificación concreta.
- Se ha introducido un sistema de monitoreo de los efectos.
- La contabilidad se ha ajustado a los requisitos de la financiación de proyectos por parte de MISEREOR.
- Los órganos de supervisión están consolidados y formados para realizar sus funciones. Se han desarrollado descripciones de tareas para ellos.

4. Metodología y organización

Aquí deben tratarse cuestiones prácticas de la asesoría, por ejemplo:

- ¿Quiénes (por ejemplo, qué partes del equipo, qué otros actores) deben involucrarse en la asesoría? ¿Quiénes son imprescindibles para que funcione?
- ¿Es importante organizar talleres? ¿Cómo se les da a los participantes la posibilidad de hablar de asuntos confidenciales en caso necesario?
- ¿Debe involucrarse a personas ajenas a la organización? ¿Es útil un intercambio con otras organizaciones?
- ¿Qué documentos necesitan previamente los asesores/as?
- ¿Qué plan de trabajo (cronograma) debe considerarse?
- ¿Qué capacidades deben tener los asesores/as?

5. Informe

Documentar bien la asesoría es importante y debe ser parte del trabajo del asesor/a.

Por ello, en esta sección debe plasmarse al menos lo siguiente:

- ¿Quién debe elaborar el informe y cuándo?
- ¿Quiénes son los destinatarios/as del informe? ¿Solo las personas que han participado en la propia asesoría o toda la organización? ¿Es MISEREOR también destinataria? (Importante por cuestiones de confidencialidad)
- ¿Qué debe incluir al menos el informe? (¿Resumen? ¿Descripción del proceso o solo resultados? ¿Documentación de cada uno de los pasos, por ejemplo, de talleres?)
- ¿Cuántas páginas debe tener el informe?

5. Modelo para la elaboración del contrato con el asesor/a

Este contrato tipo sirve de muestra para organizaciones contrapartes que no tienen modelos de contrato propios. Es similar al contrato que MISEREOR suele formalizar con los asesores/as. Obviamente, debe adaptarse al contexto concreto en cada caso.

Entre

Organización que encarga la asesoría

Dirección

- Mandante -

Y

Asesor/a

- Mandatario -

se acuerda lo siguiente:

I. Objeto del contrato

El Mandante encarga al Mandatario la realización de una asesoría. ^{oooo}(para más información, véanse los Términos de Referencia, Anexo I)

II. Realización del mandato

- (1) El Mandatario inicia el mandato acordado en el momento en que comienza con la preparación del trabajo. La asesoría dura hasta ^{ooo} días, de los cuales están previstos ^{oooo} días para la preparación del trabajo, ^{oooo} días de asesoría con el Mandante y ^{ooo} días para el trabajo posterior (incl. informe/análisis de resultados). Acuerdos relativos a las fechas de los días de asesoría serán convenidos entre Mandante y Mandatario.
- (2) Al final del encargo, a más tardar una vez alcanzados los objetivos de la asesoría, el mandatario elaborará un informe (para más información, véase el Anexo I). El informe debe redactarse en: (idioma).
El informe deberá ser entregado al Mandante hasta el (día/mes/año); dado el caso, el Mandatario elaborará una versión revisada considerando los comentarios y sugerencias del Mandante.

III. Plazo de vigencia del contrato

- (1) La relación contractual termina con la aprobación del informe previsto en el Punto II, apartado (2) por parte del Mandante.

IV. Honorarios y reintegro de los gastos

- (1) Honorario: Durante la preparación, la asesoría y la elaboración del informe, el Mandante pagará al Mandatario:
un honorario diario de (moneda nacional) (en palabras: moneda nacional) o
un honorario global¹ de (moneda nacional) (en palabras: moneda nacional)
tras la correspondiente rendición de cuentas.
- (2) En caso de desplazamiento/alojamiento necesario, el Mandante pagará viáticos por un monto de (por día) y (por noche). En caso de desplazamiento/alojamiento y comida de carácter gratuito, no se pagarán los viáticos diurnos o nocturnos correspondientes.
- (3) Asimismo, presentando los comprobantes correspondientes, se restituirán todos los gastos de viaje y transporte por un monto de hasta . Otros gastos necesarios (visados, vacunaciones, gastos de comunicación, material y fotocopias) serán igualmente reembolsados, previa presentación de comprobantes, hasta un monto de (con exclusión de los gastos de seguros del Mandatario). En **casos excepcionales** puede hacerse una restitución global de los gastos adicionales.
- (4) A pedido expreso, el Mandante pagará un adelanto de hasta para gastos de viajes y honorarios. El resto se abonará una vez terminado el trabajo, de acuerdo a la rendición de cuentas.
- (5) Es necesario recoger por escrito revocaciones de cualquier tipo. Si hay un motivo importante, la relación contractual puede rescindirse sin preaviso (rescisión extraordinaria).
- (6) Si el Mandatario entrega el informe con retraso total o parcialmente por razones justificables, el Mandante puede determinar un plazo adecuado para la entrega.
Si el Mandatario tampoco entrega el informe dentro de ese plazo, el honorario se verá reducido primeramente en un 10% y, posteriormente con el segundo requerimiento, en otro 10%.
- (7) La rendición final de cuentas se hará una vez concluido el trabajo.
- (8) Los impuestos y contribuciones relacionados con este contrato corren a cargo del Mandatario.

V. Seguro

- (1) El Mandatario asegurará que no existen contraindicaciones de salud para una posible estadía de campo.
- (2) El Mandatario contratará por su propia cuenta un seguro ajustado a sus necesidades que cubra especialmente riesgos de vida y de salud.
- (3) **El Mandante no se hace responsable de eventuales daños y perjuicios del Mandatario debidos a la no consideración de las reglas previamente especificadas.**

VI. Divulgación de informaciones

- (1) El Mandatario se compromete a guardar discreción respecto a todos los hechos llegados a su conocimiento a través del trabajo realizado y a no difundir informaciones sobre el mismo sin aprobación previa del Mandante.

¹ Dado el caso, un honorario global puede incluir viáticos diurnos y nocturnos. Siendo así, deberá indicarse explícitamente.

- (2) El Mandatario se compromete a respetar la confidencialidad de los datos. De este modo, el Mandatario solo recopilará, procesará y utilizará datos de carácter personal que sean necesarios para el cumplimiento del encargo.

VII. Disposiciones finales

- (1) Las modificaciones y ampliaciones de este contrato deben constar por escrito para tener validez.
- (2) En relación con este acuerdo, las partes se comprometen a no brindar ventajas directas o indirectas de ningún tipo a terceros, a no recibir para sí mismos o para otros favores o regalos directos o indirectos y a no procurar o aceptar promesas de ventajas que constituyan o puedan ser consideradas prácticas ilícitas o soborno. En caso de violación o inobservancia de esta cláusula, se impondrán demandas de restitución.
- (3) El cese de la vigencia o la nulidad de algunas disposiciones de este contrato no afecta la validez jurídica de las disposiciones restantes.

.....

Lugar y fecha (Mandante)

.....

Lugar y fecha (Mandatario)

.....

(por orden del Mandante)

.....

Mandatario

Anexo I: Términos de Referencia (ToR)

Parte 2: ¿Por qué y cómo apoya MISEREOR a sus contrapartes por medio de asesorías? – Planteamientos de fondo

1. ¿Qué entiende MISEREOR por “asesoría de contrapartes”?

MISEREOR entiende por “asesoría” diferentes formas de apoyo a las contrapartes por parte de *colaboradores externos a cambio de remuneración*. Para las tareas de asesoría realizadas por el personal de MISEREOR, se utiliza más bien el término “diálogo”. Ese tipo de prestación no se trata en este documento de información, ni tampoco el intercambio entre organizaciones contrapartes que pueda cubrir funciones de asesoría.

Excurso: Asesoría como relación triangular

Normalmente, una cooperación de asesoría constituye una relación entre dos actores, aquel que asesora y aquel que es asesorado. En la cooperación al desarrollo se añade frecuentemente la entidad financiadora⁵ como tercer actor:

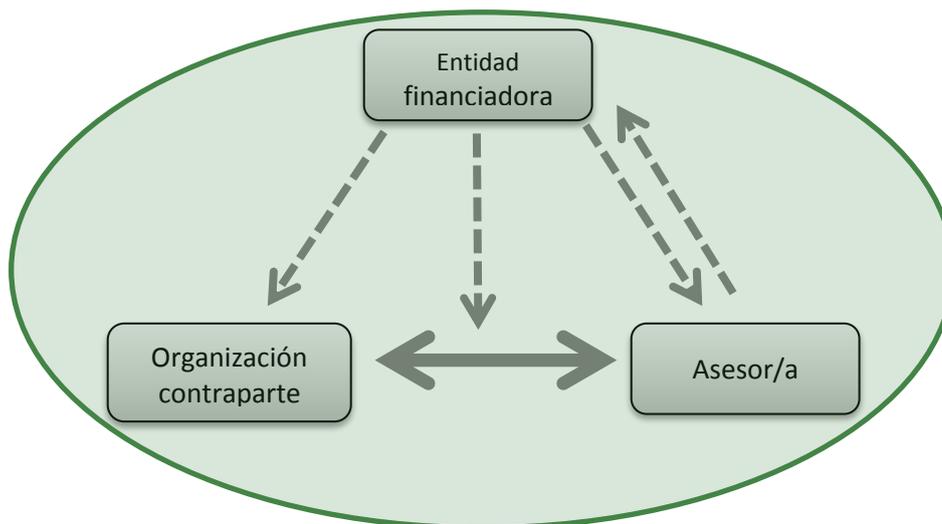


Gráfico 1: Asesoría en la cooperación al desarrollo

La iniciativa para un proceso de asesoría puede partir de la entidad financiadora. Si esta encarga la asesoría, tendrá capacidad de influencia en las condiciones del encargo y, con ello, en los contenidos de la asesoría. Puede haber un intercambio entre la entidad financiadora y el asesor/a en el que no está involucrada la organización contraparte asesorada.

⁵ MISEREOR no se entiende a sí misma exclusivamente como entidad financiadora, sino también como contraparte al mismo nivel, como organización que persigue objetivos conjuntamente con otras organizaciones y de las cuales recibe apoyo, ideas y conocimiento, del mismo modo que ella ofrece ayuda de naturaleza económica o no económica. En la práctica, no obstante, MISEREOR *también* es entidad financiadora y este rol es relevante en el contexto de asesoría.

Los tres actores aportan sus propios intereses y puntos de vista en un proceso de asesoría, pero lo hacen desde posiciones de poder diferentes. Cuando MISEREOR propone una asesoría a una contraparte, no siempre está claro si se trata del ofrecimiento de una organización colaboradora situada al mismo nivel o de la condición obligatoria de una entidad financiadora. Cuando una organización contraparte acepta servicios de asesoría, a menudo tampoco está claro si desea efectuar cambios en ese sentido o si se siente empujada por MISEREOR en una dirección de la que no está convencida. Por otro lado, la persona que se ocupa del trabajo de asesoría no siempre sabe ante quién debe responder.

Este documento de información pretende dejar claro que los servicios de asesoría pueden ajustarse a diferentes objetivos e intereses. De esta forma, ofrece herramientas a los tres actores (las organizaciones contrapartes, los asesores/as y la propia MISEREOR) para aclarar previamente y durante el proceso cuáles son los contenidos y objetivos de una asesoría y quién la dirige en realidad.

2. Funciones de la asesoría

Los servicios de asesoría que MISEREOR ofrece o financia pueden tener distintas finalidades. MISEREOR distingue a grosso modo entre tres funciones: diálogo mediado por expertos/as, cualificación y asesoría en sentido estricto.

a. Diálogo mediado por expertos/as

Debido a la gran cantidad de proyectos y a la variedad de temas y cuestiones que juegan un papel en la cooperación, el personal de MISEREOR dispone de tiempo limitado para el diálogo con las contrapartes. Por esta razón, en el marco de la “asesoría”, MISEREOR también externaliza parcialmente funciones de diálogo, por ejemplo, para facilitar un análisis profundo de temas específicos.

En este sentido, los “asesores/as” se ocupan de parte del diálogo con las contrapartes en representación de MISEREOR, que especifica los objetivos y contenidos. En esta forma de “asesoría”, MISEREOR tiene un papel activo y determinante, indicando claramente en qué consistirá el trabajo de “asesoría” a las personas encargadas.

Ejemplo: *Un Departamento continental de MISEREOR se da cuenta de que el tema de la extracción de materias primas adquiere cada vez más importancia en la región que recibe apoyo y está afectando las posibilidades de actuación de los grupos de población desfavorecidos para impulsar desarrollos. MISEREOR aún no ha discutido este tema con sus organizaciones contrapartes de manera profunda y el Responsable regional encargado considera que no dispone de conocimientos suficientes en la materia. Por esta razón, se encarga a una asesora la tarea de sondear hasta qué punto se ocupan del tema las organizaciones contrapartes existentes y potenciales, cómo pueden mejorarse sus estrategias para responder mejor a esta problemática y qué expectativas tienen de la cooperación con MISEREOR en este campo.*

Para ello, la asesora viaja una o varias veces a la región y mantiene el diálogo correspondiente con las organizaciones contrapartes u otras organizaciones que hasta entonces no habían tenido contacto con MISEREOR. Naturalmente, la asesora incorpora al diálogo sus conocimientos especializados sobre el tema y remite a MISEREOR los conocimientos adquiridos y las propuestas de cooperación que hayan podido surgir a partir de dicho intercambio.

Este “diálogo mediado por expertos/as” ofrece diversas ventajas, pero también esconde algunos riesgos. Entre las ventajas, encontramos las siguientes:

- Las organizaciones contrapartes y MISEREOR se sienten mejor informadas.
- Las organizaciones contrapartes comprenden mejor las estrategias, los procedimientos y las expectativas de MISEREOR.
- MISEREOR comprende mejor las estrategias de las organizaciones contrapartes y las tiene en cuenta al acompañar los proyectos.
- Las organizaciones contrapartes y MISEREOR desarrollan soluciones conjuntas para nuevos desafíos y cooperan para su implementación.

En relación a los riesgos, MISEREOR considera que las organizaciones contrapartes pueden sentirse forzadas a modificar su trabajo sin estar convencidas de ello. Es importante que MISEREOR establezca una comunicación clara en lo que respecta a los objetivos de la asesoría y el papel de los asesores/as.

b. Cualificación

Para obtener fondos de MISEREOR o de la Central católica de cooperación al desarrollo (KZE)⁶, las organizaciones contrapartes deben cumplir determinados estándares. Estos están relacionados sobre todo con aspectos financieros y administrativos de la cooperación en la ejecución de los proyectos, pero también con la orientación a los efectos en la presentación de solicitudes y la elaboración de informes. Si las organizaciones contrapartes no están familiarizadas con estos estándares y conceptos, MISEREOR tiene interés en transmitirles los conocimientos necesarios. Este proceso también se enmarca bajo el concepto de “asesoría”.

Ejemplo: Los estándares para la planificación y la elaboración de informes se han desarrollado poniendo el acento en la orientación a los efectos. Se espera que las organizaciones contrapartes planifiquen su trabajo orientándose a los efectos, los observen sistemáticamente y den cuenta de ellos de modo que sea posible hacer una valoración concreta del logro de los objetivos. Un asesor temporal recibe un contrato de tres años para formar a las organizaciones contrapartes de una región por medio de talleres y asesorarlas para el desarrollo de sus sistemas PME (PME = Planificación, Monitoreo y Evaluación).

Por otro lado, MISEREOR espera que, en algunas áreas, se implementen determinados contenidos y conceptos técnicos que considera esenciales para la calidad y sostenibilidad del trabajo.

Ejemplo: Sensibilidad al conflicto

Muchas contrapartes de MISEREOR operan en entornos conflictivos (“Working in conflict”). Trabajar en proyectos en un contexto de este tipo entraña el peligro de que se refuercen conflictos ya existentes entre diferentes grupos o incluso se generen otros nuevos involuntariamente. Esto no solo vale para el trabajo en proyectos, sino también para otras áreas de actividades, por ejemplo, el trabajo de lobby y abogacía. Por este motivo, MISEREOR ofrece asesoría y formación en prácticas sensibles al conflicto (por ejemplo, el enfoque de Acción sin Daño o Do No Harm).

⁶ MISEREOR recibe fondos del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo a través de la Central católica de cooperación al desarrollo (KZE, Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe) y los utiliza para subvencionar proyectos.

También aquí, MISEREOR especifica los objetivos y contenidos de la “asesoría” y a menudo se combinan el diálogo y la cualificación.

MISEREOR también hace propuestas de cualificación a sus contrapartes que van más allá de los estándares mínimos de la cooperación. Los temas surgen frecuentemente durante el diálogo entre MISEREOR y sus organizaciones contrapartes: al discutir sobre los desafíos del trabajo en una región y en un área temática, se llega a la conclusión de que puede ser útil hacer un análisis más pormenorizado, especializar los conocimientos en la materia y estimular la reflexión sobre posibles enfoques para encontrar soluciones. De esta forma se perfilan propuestas de cualificación no solo en forma de talleres sino también de servicios de asesoría más especializados, y según el caso, individualizados.

MISEREOR deberá comunicar claramente a sus organizaciones contrapartes cuándo una asesoría o formación tiene carácter obligatorio, al tratarse del cumplimiento de estándares mínimos de la cooperación, y cuándo constituye una iniciativa o propuesta que las organizaciones contrapartes pueden aceptar sin estar obligadas a ello.

c. Asesoría en sentido estricto

La asesoría constituye normalmente un proceso abierto para desarrollar las capacidades de actuación y decisión de personas concretas, grupos u organizaciones. Este proceso se ajusta a las necesidades de los consultantes y es dirigido por ellos junto con los asesores/as. Estos procesos también forman parte de las prestaciones de MISEREOR. El interés en impulsar avances a nivel de organización y contenidos viene de la contraparte o surge durante el diálogo entre MISEREOR y la contraparte. De esta forma, MISEREOR pretende poner en marcha mecanismos para aumentar la efectividad de los procesos de desarrollo locales y las capacidades de actuación de los actores locales. A tal fin, se proporcionan recursos económicos para procesos de asesoría y, en caso necesario, se ponen a disposición asesores/as competentes.

Ejemplo: *En el marco de una evaluación se recomienda a una organización contraparte mejorar sus estrategias considerando que el entorno se está volviendo cada vez más conflictivo. El proceso de desarrollo de estrategias lo modera un asesor que también dispone de conocimientos especializados en el campo del tratamiento de conflictos civiles. El objetivo es diseñar una estrategia coherente que se ajuste a las convicciones y capacidades de la organización (independientemente de las ideas de MISEREOR como entidad financiadora).*

El establecimiento de los ejes centrales de una asesoría de esta naturaleza debe ser sobre todo responsabilidad de la organización contraparte asesorada. El diseño del proceso, por su parte, es tarea conjunta de la organización contraparte y los asesores/as. En estos casos, MISEREOR no interviene en la definición de los contenidos, pero está involucrada como entidad financiadora y parte contratante.

d. Formas combinadas

En la mayoría de los casos, las funciones anteriormente indicadas no tienen lugar en estado puro.

- Una persona que interactúa con una organización contraparte por encargo de MISEREOR debe ofrecer elementos de diálogo: la organización contraparte, que quizá experimente poca interacción directa con MISEREOR, espera que la persona le proporcione información de MISEREOR, mientras que MISEREOR, por su parte, espera recibir información detallada sobre la

organización contraparte y el proyecto. En muchos casos, el asesor/a está interesado en contribuir activamente al diálogo y la mediación entre los otros dos actores.

- Una asesoría en sentido estricto también incluye frecuentemente elementos de formación.
- El diálogo y la formación (obligatoria) pueden generar en la organización asesorada el deseo de una asesoría exhaustiva, modificándose así la interacción entre el asesor/a y la organización contraparte, al pasarse de la mera transmisión de contenidos (predeterminados externamente) a una búsqueda más abierta de líneas de actuación útiles.

Esta combinación o desarrollo de funciones de asesoría no es de por sí un problema. De hecho, puede ser más bien una señal de flexibilidad y de que se toman en serio las necesidades de los afectados. No obstante, la función predominante debe quedar clara, puesto que las diferentes funciones van unidas a diferentes roles de los asesores/as. Si no hay claridad respecto a estos roles, se reduce la probabilidad de que se alcancen los objetivos de una “asesoría”.

3. ¿Qué posibilidades de asesoría hay?

MISEREOR apoya a sus contrapartes con diferentes formas de asesoría. Por un lado están los “asesores de MISEREOR”, que establecen una relación de cooperación directa con MISEREOR durante un período de tiempo determinado y, sobre esta base, asesoran a varias organizaciones contrapartes (mayormente sobre un tema específico). Por otro lado, hay asesores profesionales independientes que ofrecen sus servicios en el “mercado de la asesoría” y son contratados por MISEREOR o la propia organización contraparte para un proceso de asesoría concreto.

Entre los “asesores de MISEREOR”, cabe mencionar las siguientes figuras:

- a) **Cooperantes**, los cuales provienen de Alemania y permanecen normalmente durante tres años con una organización contraparte del Sur, pero desde allí asesoran a otras contrapartes de MISEREOR⁷. Desde el punto de vista de MISEREOR, la ventaja de esta forma de asesoría es que la persona que asesora conoce mejor a MISEREOR y puede transmitir sus aspiraciones y demandas de forma más clara y precisa⁸.
- b) **Asesores temporales (BaZ = Berater auf Zeit)**, los cuales residen habitualmente en la UE y viajan al Sur por lo general un mínimo de cuatro veces al año para asesorar a varias organizaciones contrapartes de MISEREOR sobre un tema en particular. También mantienen el contacto con las organizaciones asesoradas a distancia en los períodos en los que no viajan. Para su actividad tienen normalmente un contrato fijo de tres años que formaliza la AGEH en representación de MISEREOR. Frecuentemente, los asesores temporales asesoran a las mismas organizaciones contrapartes durante períodos más largos (3 - 6 años). Como los cooperantes, los asesores temporales son de gran utilidad para transmitir las “lógicas de la entidad financiadora” durante un período de tiempo prolongado. A su vez, pueden iniciar un diálogo temático profundo con las organizaciones contrapartes y aportar los conocimientos adquiridos a los debates internos en MISEREOR.

⁷ El caso más frecuente, en el cual un especialista enviado solo trabaja con y para su organización de acogida, no se considera aquí, ya que esto no se ajusta a la definición de una asesoría *externa*. No obstante, también existe esta opción. Los cooperantes son contratados por la AGEH (Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e.V.) para su trabajo en el Sur.

⁸ Un caso especial que cabe mencionar aquí son las Oficinas de diálogo y enlace de MISEREOR, que existen en algunos países y ejercen diversas tareas de diálogo para MISEREOR.

- c) **Organizaciones de asesoría en el Sur**, las cuales reciben el encargo de asesorar a organizaciones contrapartes de su país o su región por medio de un contrato con MISEREOR. Realizan esta tarea con personal empleado fijo o bien contratan in situ a asesores independientes que reciben un honorario por sus servicios. Esta forma de asesoría tiene la particularidad de que facilita las “tareas de transferencia” de la cultura de la entidad financiadora a la cultura local. Por otro lado, permite trasladar los puntos de vista de las contrapartes a MISEREOR de forma más clara.

La asesoría a través de **asesores independientes** se lleva a cabo de las siguientes maneras:

- d) En algunos países hay “**fondos de asesoría**”, gestionados por una organización contraparte y de los que otras organizaciones contrapartes pueden recibir financiación para asesorías. La diferencia con el punto 'c' radica en que, en este caso, la organización local solo proporciona la financiación y no los servicios de asesoría (con los contenidos definidos).
- e) En casos justificados, las contrapartes también pueden solicitar **recursos de proyectos** para una asesoría externa al presentar una solicitud de proyecto. Si se aprueban, las contrapartes pueden utilizarlos para contratar ellas mismas a un asesor/a externo.
- f) En otros casos, la propia MISEREOR se encarga de buscar una persona adecuada para una asesoría con una organización contraparte. El asesor/a recibe un **contrato de asesoría de MISEREOR** para el trabajo específico. En estos casos, MISEREOR, el asesor/a y la organización contraparte que debe ser asesorada, definen los contenidos del trabajo (Términos de Referencia) en estrecha colaboración. MISEREOR se hace cargo de la financiación.

¿Qué forma de asesoría es preferible según el caso?

Los asesores/as independientes (especialmente las formas 'd' y 'e') no deben asumir “asesorías” orientadas especialmente al diálogo o a la cualificación obligatoria de contrapartes. En cambio, para asesorías en sentido estricto, son claramente preferibles los asesores/as independientes ('d' - 'f') a los asesores de MISEREOR ('a' - 'c').

4. Indicaciones para asesores/as que reciben un encargo de asesoría de contrapartes de MISEREOR

- Las diferentes funciones descritas a partir de la página 17 implican diferentes roles para los asesores/as. Para el éxito del proceso de asesoría es importante explicar de forma transparente si se trata de intensificar el diálogo, transmitir conocimientos especializados o ayudar a la organización beneficiaria a desarrollar sus propias estrategias y soluciones.
- Las asesorías (y talleres de formación) pueden tener carácter obligatorio o voluntario. Esta diferencia determina quién define los contenidos. También debe darse información clara a este respecto.
- Los “asesores/as” que establecen un diálogo con las contrapartes en representación de MISEREOR o transmiten los requerimientos de MISEREOR y los conocimientos necesarios para su cumplimiento, deben conocer bien a MISEREOR y estar al corriente de los desarrollos actuales. Por esta razón, estos asesores/as precisan un acompañamiento estrecho por parte de MISEREOR.
- Los “asesores/as de MISEREOR” están obligados a rendir cuentas ante MISEREOR. Por tal motivo, es indispensable que proporcionen una documentación óptima de los servicios de asesoría prestados que también incluya información sobre el tiempo invertido en asesorar a cada una de las organizaciones contrapartes.