



COMPASS

Preguntas guía para las decisiones de formar asociaciones

El objetivo de estas preguntas es fomentar la reflexión sobre las asociaciones a través de las etapas del diseño de proyecto, y complementar la guía sobre la selección de socios en [ProPack I](#) que se encuentra en la Tabla 2a (lista de control bajo el paso sobre “Planificar el diseño del proyecto” en la tabla). La sección relevante de la tabla está señalada en paréntesis después de cada encabezado.

Tabla 2a: Lista de Control para la colaboración con- y apoyo de socios en el diseño del proyecto

Paso en el diseño del proyecto	Tema de colaboración y apoyo para el socio	Si/No
Planificar el diseño del proyecto	<p>Determinar actores del Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Ha identificado a los socios más apropiados para esta oportunidad de financiamiento y sus objetivos, según el valor agregado y complementariedad (ej. Capacidad técnica, experticia sectorial, conocimiento local, alcance, escala, redes, reputación) u otros criterios (ej., preferencia del donante de socios locales versus ONGI)? ¿Ha seleccionado el número óptimo de socios para esta oportunidad de financiamiento usando una lógica clara? ¿Ha evaluado la elegibilidad de los socios para la oportunidad de financiamiento? 	

A. Identificar a posibles socios del proyecto (Usar con las preguntas para “Determinar actores del proyecto”)

Las asociaciones relativas al proyecto son específicas para el contexto. En algunos casos, los socios de CRS impulsan y son dueños del proceso de diseño de proyecto, y CRS tiene un rol de apoyo. En otros, CRS dirige discusiones y negociaciones para seleccionar los socios más apropiados con base en las capacidades que se necesitan para un proyecto. Las siguientes preguntas son principalmente para el último modelo.

1. ¿Ha tomado en cuenta las [tipologías de relaciones](#) (en inglés) de CRS y la posible variedad de asociaciones que se necesitan para el proyecto?
2. ¿Ha analizado cuantos socios puede incorporar CRS dentro del límite presupuestario (previsto) del proyecto? Considere todos los tipos de subreceptores - esto es: subvenciones, contratos, consultorías.
3. ¿Qué asociaciones—en el país y centralizadas (p. ej., con instituciones académicas, socios corporativos, etc.)—se podrían apalancar o ampliar para el presente proyecto? Considere el punto de vista del personal programático y operativo, y de otros actores clave externos de CRS.
 - ¿Hay algo que necesita saber sobre estos posibles socios del proyecto para que sea sólida la toma de decisión de formar asociaciones?
 - ¿Quién está mejor posicionado para llenar los vacíos en la información de CRS sobre la idoneidad de posibles socios?
4. ¿La información del donante indica que incluir ciertos socios en la candidatura de CRS mejorará nuestras probabilidades de éxito con la oportunidad de financiamiento? Considere instituciones del país y preferencias del donante en cuanto a organizaciones locales versus internacionales, o asociaciones públicas, privadas y académicas.
5. ¿Qué asociaciones nuevas podría valer la pena considerar, teniendo en cuenta los resultados de análisis de actores? (Consultar la guía sobre análisis de actores en [ProPack I](#), Capítulo III, Sección 2.2 y 2.3). Considere quien tiene posible interés en el proyecto, influencia en el proyecto y relaciones con otros socios/actores del proyecto.
6. En el caso de proyectos grandes: ¿Existe complementariedad entre CRS y otra organización internacional que se podría apalancar para justificar un consorcio?
7. ¿Existen asociaciones con universidades o empresas (incluyendo empresas de la tecnología de la información y comunicación) que podrían incrementar la innovación del diseño y el posible impacto?

Planificar el diseño del proyecto	<p>Fortalecer relaciones con los socios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha involucrado a socios en la discusión de la información clave de la oportunidad de financiamiento y las implicaciones en caso que deseen participar? (ej., Requisitos para su elegibilidad, formato de la propuesta) • ¿Ha compartido la visión, misión y valores de cada socio (incluyendo a CRS)? • Para proyectos con un consorcio, ¿ha discutido las normas para la gestión, finanzas y procedimientos administrativos del Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia <i>CAFE</i> (CRS 2008a)? • Para proyectos con consorcio, ¿los socios han accedido a la estructura del consorcio, sus metas, roles y procesos? • Si falta finalizar su decisión de “hacer equipo” con una organización, ¿se ha firmado un acuerdo de confidencialidad? Si se ha tomado la decisión de “hacer equipo”, ¿se ha firmado un acuerdo de equipo? (fondos competitivos)
-----------------------------------	---

B. Fortalecer relaciones con nuevas organizaciones socio (Usar con “Fortalecer relaciones con los socios”)

Al fortalecer las relaciones con socios, se pueden abarcar temas delicados y puede haber implicaciones estratégicas. Involucre al representante de país y a los miembros del equipo directivo superior en las conversaciones con posibles socios.

1. ¿Le ha comunicado claramente al posible socio los pasos que siguen en el proceso de toma de decisiones de formar asociaciones de CRS?
2. En el caso de que CRS y el posible socio hayan decidido que trabajarán juntos en la oportunidad, ¿le ha comunicado los pasos que siguen y el cronograma del proceso de diseño de proyecto y desarrollo de propuesta?

Nota: Las reuniones con posibles socios son importantes oportunidades para fortalecer relaciones aunque no den como resultado una decisión de trabajar juntos en una oportunidad de financiamiento. A los socios a menudo los buscan otras organizaciones y comparten sus impresiones con los donantes, gobiernos y otros actores. Asimismo, un socio podrá no encajar en la oportunidad actual, pero podría hacerlo en otras oportunidades programáticas. Asegurar que los participantes de CRS en las reuniones de formar asociación vayan con una mirada de “largo plazo”. También considere equipos interdisciplinarios de personal programático y operativo para estas reuniones para garantizar una extensa discusión de fortalezas, debilidades y cómo encaja.

Planificar el diseño del proyecto	<p>Discusión y revisión de la capacidad del socio</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha investigado a los nuevos socios según la guía y protocolos de CRS? • ¿Ha evaluado riesgos de posibles colaboradores A-133 (<i>Evaluación de Riesgo del Subreceptor Previo a Formar Equipo para Socios A-133</i>)? • A la luz de los requisitos de la oportunidad de financiamiento y los hallazgos en evaluaciones organizativas actuales (perfiles de socios, IHECO, gestión financiera del sub-receptor, inteligencia u otras fuentes), ¿ha hecho lo siguiente?: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha analizado las oportunidades y riesgos en relación con la capacidad del socio para tomar la decisión de formar el socio? • ¿Ha involucrado a los socios para hablar de sus fortalezas técnicas y organizativas?
-----------------------------------	--

C. Evaluar la capacidad del socio (Usar con las preguntas sobre “Discusión y revisión de la capacidad del socio”)

Nota: En el caso de organizaciones que son socios actuales de CRS o han sido sus socios en el pasado, la información actual y las evaluaciones podrían informar este análisis de capacidad del socio. Sin embargo, siempre es importante reunirse en persona con los socios para hablar sobre capacidades y actualizar las evaluaciones de capacidad, según sea necesario. Por ejemplo, un socio podría haber experimentado cambios en el liderazgo de la organización, o en carteras de proyectos, lo cual puede haber afectado sus capacidades. Las decisiones de CRS de formar asociaciones se deben basar en la información más actualizada disponible.

<p>Planificar el diseño del proyecto</p>	<p>Fortalecer relaciones con los socios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha involucrado a socios en la discusión de la información clave de la oportunidad de financiamiento y las implicaciones en caso que deseen participar? (ej., Requisitos para su elegibilidad, formato de la propuesta) • ¿Ha compartido la visión, misión y valores de cada socio (incluyendo a CRS)? • Para proyectos con un consorcio, ¿ha discutido las normas para la gestión, finanzas y procedimientos administrativos del Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia <i>CAFE</i> (CRS 2008a)? • Para proyectos con consorcio, ¿los socios han accedido a la estructura del consorcio, sus metas, roles y procesos? • Si falta finalizar su decisión de “hacer equipo” con una organización, ¿se ha firmado un acuerdo de confidencialidad? Si se ha tomado la decisión de “hacer equipo”, ¿se ha firmado un acuerdo de equipo? (fondos competitivos)
---	---

D. Confirmar y gestionar arreglos para la formación de asociaciones (Usar con “Fortalecer relaciones con los socios”)

1. En el caso de oportunidades de financiamiento competitivas: ¿Ha firmado un acuerdo de no-divulgación con alguna organización con la que haya hablado de los detalles de un proyecto para una oportunidad de financiamiento competitiva? (De ser necesario, brindar una traducción de cortesía del acuerdo de no-divulgación en el idioma local).

Nota: Los acuerdos de no-divulgación típicamente se usan durante discusiones preliminares sobre el proyecto para que ninguna información estratégica conversada sea compartida con terceros. Los acuerdos de no-divulgación se pueden firmar con individuos y organizaciones sea que terminen siendo socios en el proyecto o no. Aun con un acuerdo firmado, CRS debe cuidar el tipo de información y el nivel de detalle que se revela durante las primeras conversaciones.

2. En el caso de oportunidades de financiamiento competitivas: ¿Ha firmado un acuerdo de formar equipo con cada socio, describiendo su role en el proyecto y las expectativas en cuanto al diseño de proyecto y desarrollo de propuesta?

Nota: Muchos socios consideran el acuerdo de formar equipo una formalidad, pero es una herramienta importante para comunicar responsabilidades. Consulten lo que significa cada punto del acuerdo, en particular los procesos de toma de decisiones, y las estructuras del diseño de proyecto, los documentos que debe preparar el socio (declaración de capacidad, presupuesto, etc.), y los compromisos de tiempo que están previstos para el diseño de proyecto. De ser necesario, traducir el acuerdo.

3. En el caso de oportunidades en las que CRS está involucrado en la planificación de captura: ¿Ha firmado un acuerdo previo a formar equipo para formalizar los compromisos de asociación antes de que sea lanzada la sollicitación?
4. En el caso de contratos/licitaciones (RFP): ¿Ha involucrado a HQ en el proceso del acuerdo de formar equipo?
5. En el caso de asociaciones con universidades: ¿Ha revisado y seguido la guía en el documento con [Respuestas a preguntas frecuentes \(FAQ\) sobre involucramiento de universidades](#) (en inglés)?
6. En el caso de asociaciones con el sector privado: ¿Ha seguido la [Guía sobre análisis de idoneidad y las herramientas para la revisión de riesgos](#) de IDEA (en inglés)?
7. En el caso de asociación funcional (consultar las [tipologías de relaciones](#) ((en inglés))): ¿Ha realizado un proceso de licitación competitivo y ha determinado si el socio propuesto cumple con los criterios de selección competitiva?

Nota: Los socios funcionales en su mayoría brindan un producto o servicio estratégico. Si el valor de dicho servicio supera los \$1,000, CRS debe realizar un proceso de licitación competitiva o proporcionar una “justificación de fuente única” para seleccionar a un socio funcional fuera de un proceso de licitación competitiva. Los servicios que comúnmente brindan los socios funcionales incluyen servicios relacionados con MEAL (plan de MEAL, evaluación de línea de base, evaluación de impacto); productos/servicios de tecnología de la información y comunicación (como proveedores de transferencias de dinero por teléfono móvil); y capacitación (desarrollo o entrega de currículo). Si no hay justificación de fuente única para seleccionar a un socio funcional, entonces hay que considerar tres opciones. Cada una tiene consideraciones de gestión y competitividad, que se resumen a continuación:

Resumen de opciones para identificar “socios funcionales” que entreguen bienes o servicios al proyecto

	Opción	Ventajas	Desventajas
1	Realizar un proceso de licitación competitiva como parte de la selección de socio, antes de diseñar el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Le permite a CRS involucrar completamente al socio en el diseño de proyecto y nombrar al socio en el documento de la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede quitar tiempo en un momento en el que hay muchas prioridades contrapuestas y plazos estrictos. Desarrollar un alcance de trabajo puede suponer un reto si no hay un diseño de proyecto claro.
2	Realizar el proceso de licitación competitiva después de recibir la adjudicación pero invitar al posible socio que participe en las sesiones de diseño de proyecto (después de firmar un acuerdo de no-divulgación).	<ul style="list-style-type: none"> Permite que CRS se beneficie de la experticia del posible socio en el diseño de proyecto. Permite que el posible socio informe el diseño de proyecto. Ofrece más tiempo para el proceso de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> CRS no puede nombrar al socio en la propuesta. El posible socio podría invertir tiempo en el proceso de diseño pero al final no resultar seleccionado para brindar los bienes o servicios. (Asegúrese de hablar de esta posibilidad con el socio por adelantado).
3	Realizar proceso de licitación competitiva después de recibir adjudicación pero no incluir al socio en el diseño de proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Sigue todos los procedimientos de compras. Ofrece más tiempo para el proceso de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> CRS no puede nombrar al socio ni productos o servicios de su propiedad en la propuesta. CRS no puede aprovechar el conocimiento ni la experiencia del socio para informar el diseño.

Si hay justificación para una compra de fuente única, asegúrese de completar el memo de justificación de fuente única antes de firmar el acuerdo de formar equipo y de involucrar al socio en el diseño de proyecto (Ver Formulario para Autorización de Proveedor de Fuente Única en [Procure2Pay](#)).