Su Adjudicación

2.1 Visión General

2.2 Preparación

2.2.1 Cómo Prepararse para la Fase de Adjudicación
2.2.2 Línea de Tiempo y Lista de Tareas de la Fase de Adjudicación

2.3 Fase de Preadjudicación

2.3.1 Encuesta Previa a la Adjudicación
2.3.1 Garantías Previas a la Adjudicación

2.4 Fase de Negociación

2.4.1 Cómo Negociar los Cambios de su Programa
2.4.2 Cómo Abordar las Observaciones de la Encuesta Previa a la Adjudicación

2.5 Otras Actividades Relacionadas con la Etapa Previa a la Adjudicación

2.5.1 Cómo Designar al Personal Clave y Solicitar Cambios
2.5.2 Cómo Recuperar Costos Indirectos
2.5.3 Subacuerdos y Subbeneficiarios
2.5.4 Requisitos de los Subbeneficiarios

2.6 Para un Mejor Entendimiento de su Acuerdo de Cooperación

2.6.1 Aspectos Básicos del Acuerdo de Cooperación
2.6.2 Acuerdo de Cooperación de la USAID

2.7 Resumen y Referencias

2.1 Visión General

Este capítulo abarca los pasos clave de la finalización de su adjudicación. Debe analizarlo junto con el Capítulo 3, que cubre la fase inicia de su programa.

Después de recibir la notificación de que su organización es finalista para recibir una adjudicación de la USAID, debe completar los detalles de la adjudicación y prepararse para dar inicio a su programa. Es necesario aprender una gran cantidad de conceptos. Muchos pueden resultarle desconocidos, especialmente si su trabajo con la USAID es reciente.

Objetivos

- Comprender los conceptos importantes relacionados con la adjudicación y los aspectos básicos de su acuerdo.
- Aprender cuáles son las tareas clave necesarias para finalizar su adjudicación.
- Informarse sobre lo que debe estar listo antes de comenzar su programa.

Consulte

- Fase de adjudicación: Tareas
- Encuesta previa a la adjudicación
- Garantías previas a la adjudicación
- Condiciones previas a la adjudicación
- Cómo designar al personal clave
- Costos indirectos
- Subacuerdos y subbeneficiarios
- Aspectos básicos del Acuerdo de Cooperación

Términos y Siglas Claves

- **AO:** Oficial de Convenios, el oficial de la USAID con la autoridad para celebrar, administrar, interrumpir o cerrar acuerdos de asistencia, y tomar decisiones y realizar observaciones en nombre de la USAID.
- **AOTR:** Representante Técnico del Oficial de Convenios (anteriormente conocido con el nombre de Representante Técnico Autorizado. En un contrato, este cargo actúa como Representante Técnico del Oficial de Contratos), el oficial de la USAID responsable del seguimiento del progreso del donatario hacia el cumplimiento delobjetivo del acuerdo, así como de actuar como enlace técnico entre el donatario y el Oficial de Convenios (AO). El AO designará y delegará autoridad para responsabilidades específicas al AOTR que figura en el Acuerdo de Cooperación.
- **Contribución en especie:** recursos que no son dinero en efectivo y que se aportan a un proyecto. Pueden incluir servicios devoluntarios, equipos, materiales o propiedades. También se pueden usar para cumplir con obligaciones de costo compartido.
- **Costo asignable:** un costo en el que se incurre específicamente para lograr los objetivos del convenio.
- **Costo compartido:** la parte de los costosde un proyecto o programa no financiada por el Gobierno de Estados Unidos (USG). Puede tratarse de dinero en efectivo o contribuciones en especie.

Costo objetivo: el máximo de costos de una actividad dentro de los límites del presupuesto. El costo objetivo de un proyecto no puede superar el límite asignado para dicho fin.

Costo permitido: un costo incurrido y que se considera un cargo aceptable de acuerdo a las normas establecidas.

Costos directos: bienes y servicios comprados específicamente para beneficio exclusivo de un proyecto, con cargo a dicho proyecto.

Costos indirectos: costos necesarios para llevar a cabo un proyecto pero que son difíciles de atribuir a un proyecto específico, tales como electricidad o salarios del personal de apoyo administrativo.

Costos no permitidos: costos no reembolsables ya sea por regulaciones que lo impiden o porque no son razonables o adecuados.

EIN: número de identificación del empleador (también conocido como número de identificación federal de los EE. UU., que identifica una empresa o una entidad sin fines de lucro); la USAID lo usa para facilitar el pago de una adjudicación.

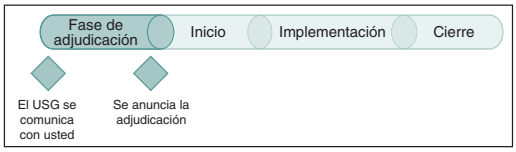
Ingresos del programa: fondos generados por el programa y que deben ser utilizados para su propio beneficio. Estos ingresos se generan, por ejemplo, a través del cobro por servicios o mediante la venta de productos o bienes. También se pueden obtener por la venta de equipos o materiales fuera de uso y que se compraron con fondos del programa. *Nota:* Los ingresos del programa son diferentes a las actividades dedicadas a la generación de ingresos, en cuyo caso, los beneficiarios de un programa conservan los ingresos ganados.

Involucramiento substancial: el derecho que tiene el USG de hacer aportes a un proyecto de asistencia financiado por

medio de un Acuerdo de Cooperación. Este derecho normalmente incluye la autoridad de aprobar planes de trabajo, presupuestos, personal clave, planes de evaluación y seguimiento y subbeneficiarios. El Acuerdo de Cooperación especifica las áreas de involucramiento substancial.

- **Monto comprometido u obligación:** el monto que la USAID ha destinado al programa. No hay ninguna garantía de que la USAID reembolse al beneficiario aquellos gastosque superen el monto comprometido.
- **Monto de la adjudicación (o Adjudicación):** el monto total estimado para los gastos correspondientes al período de vigencia del proyecto.
- **MOU:** memorándum de entendimiento, n documento que se puede usar como confirmación de los términos acordados si no se ha celebrado un contrato formal que registre el acuerdo oral. Además, también puede establecer los principios básicos y las pautas que regirán el trabajo conjunto de las partes para lograr sus objetivos. Este documento no se debe usar en casos que incluyan transferencias de fondos.
- **Observación:** la respuesta a un objetivo de auditoría que está respaldada por evidencia suficiente, competente y relevante.
- **Personal clave:** se refiere a cargos del proyecto y a las personas que llenan los cargos específicos. Por lo general, los cargos identificados en un Acuerdo de Cooperación como Personal clave son aquellos puestos de liderazgo considerados esenciales para la implementación exitosa del proyecto.
- **Principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP):** un marco estándar de pautas para informes contables y financieros. Incluye los estándares, las convenciones y las reglas que los contadores aplican al registrar y resumir las transacciones, así como al preparar las declaraciones financieras. Muchos países usan las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, http://en.wikipedia.org/wiki/International_Financial_Reporting_Standards), establecidas y conservadas por la Junta de Estándares Internacionales de Contabilidad (http://en.wikipedia.org/wiki/International_Accounting_Standards_Board), que ofrece, además, un marco de normas contables e informes financieros.
- **Provisiones estándar obligatorias:** el conjunto de normas y regulaciones que deben seguir los beneficiarios de los fondos de la USAID. (Para obtener más información, ingrese en http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf).
- **Sistema de contabilidad basado en efectivo:** un método de teneduría de libros que registra eventos financieros basados en los flujos de caja y la posición de caja. Se registran los ingresos al recibir el efectivo y se reconocen los gastos al realizarse pagos en efectivo. En este sistema de contabilidad, los ingresos y los gastos también se denominan recibos de dinero en efectivo y pagos en efectivo. El método contable a base de efectivo no reconoce promesas de pago ni expectativas de recibir dinero o servicios en el futuro, como por ejemplo, cuentas por pagar, cuentas por cobrar o gastos prepagos o devengados. Este sistema es más sencillo para organizaciones e individuos que no registran cifras importantes en estas transacciones, o cuando el lapso entre el inicio de la transacción y el flujo de caja es muy breve.
- **Sistema de contabilidad en base a costos devengados:** un método de contabilidad que registra los eventos financieros según la actividad económica, en lugar de basarse en la actividad financiera. Según este tipo de contabilidad, los ingresos se registran cuando se obtienen y se liquidan, independientemente de la fecha en que se reciba el pago real.
- **Sistema de Directrices Automático (ADS):** el Sistema de Directrices Automático (ADS, http://www.usaid.gov/policy/ads/) abarca todo el organismo regulador de la USAID. Además, incluye procedimientos sugeridos pero no obligatorios y enlaces a ejemplos de mejores prácticas.
- **Tasa de Costo Indirecto Negociado (NICRA):** una tasa negociada de manera individual entre una organización y la USAID para cubrir los costos indirectos. (Para obtener más información acerca de costos indirectos y la NICRA, consulte la Guía de las mejores prácticas para costos indirectos de la USAID en http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf).

2.2 Preparación



La fase de adjudicación comienza cuando la USAID le notifica que su organización ha sido seleccionada como finalista para recibir una adjudicación. Generalmente, la notificación se envía a la persona designada en su solicitud de parte de una persona de la oficina de adquisiciones de la USAID. Así comienza una serie de eventos que pueden incluir una encuesta previa a la adjudicación (2.3.1), negociaciones (2.4) y la finalización de su adjudicación. Algunas tareas iniciadas durante esta fase deben finalizar antes de firmar la adjudicación. Es posible que otras tareas puedan continuar durante la fase de inicio, como abordar las observaciones o las condiciones de la encuesta previa a la adjudicación (2.4.2). Sin embargo, todas las tareas de la fase de adjudicación por lo general se deben completar antes del comienzo de la implementación.

Recuerde que la notificación sobre su solicitud de financiamiento que le envía la USAID es preliminar, por lo que no debe tomarse como garantía de financiamiento. En realidad, dicha notificación significa que se han revisado todos los materiales de su solicitud y que esta fue seleccionada como finalista. A partir de ese momento, la USAID podrá evaluar si su organización tiene la capacidad (es decir, sistemas, procedimientos, controles internos y políticas) de lograr los objetivos del programa que usted propuso en su solicitud, así como de cumplir con los requisitos de conformidad de la USAID. Este análisis se denomina encuesta previa a la adjudicación (2.3.1).

Además, la USAID puede estar interesada en financiar su organización sólo si usted se compromete a modificar su propuesta. Este es el momento de negociar los términos específicos de su acuerdo con la USAID.

Si su organización ha realizado la encuesta previa a la adjudicación y ha llegado a un acuerdo en cuanto al programa, el presupuesto y los objetivos, la USAID tomará una decisión final respecto a la adjudicación según la disponibilidad para el financiamiento y sus prioridades. Si su programa abarca una prioridad de la USAID y hay fondos disponibles para su financiamiento, la agencia le ofrecerá la adjudicación. De todos modos, la USAID puede decidir no financiar su programa en cualquier momento del proceso. Las razones para rechazar una adjudicación en esta etapa pueden incluir uno o más de los siguientes puntos:

- De acuerdo a los resultados de la encuesta previa a la adjudicación, la USAID determinó que su organización no cuenta con sistemas, procedimientos, controles internos ni políticas para administrar correctamente los recursos de la USAID o para cumplir los objetivos del programa propuesto.
- Su organización y la USAID no pueden llegar a un acuerdo sobre los aspectos específicos de la adjudicación, como el presupuesto, el área geográfica cubierta, el diseño del programa o los objetivos.
- Otras propuestas se consideraron una prioridad mayor o un mejor valor para la USAID.
- Los fondos disponibles de la USAID se redujeron o se reasignaron.
- El nombre de su organización figura en la lista de Partes Excluidas de la Oficina de Control de Activos Extranjeros del Ministerio de Hacienda, la Lista de Ciudadanos Designados del Ministerio de Hacienda de EE. UU. o la Lista Consolidada de las Naciones Unidas.

Es importante abordar la fase de pre-adjudicación con cuidado y completar cada una de las tareas (2.2.2) necesarias para finalizar su adjudicación. Esta fase puede realizarse rápidamente o puede presentar retrasos prolongados. Si usted llega a esta etapa significa que su organización tiene muchas probabilidades de obtener una adjudicación, pero no se entusiasme demasiado. Tenga en cuenta que usted también puede decidir retirarse de las negociaciones en cualquier momento. Aunque todavía no se haya firmado ningún documento, su asociación con la USAID comienza en esta etapa. Debe trabajar diligentemente para brindar la información necesaria, de modo que la USAID pueda tomar una decisión final a su favor. Al mismo tiempo, debe asegurarse de que su organización no haga promesas que no pueda cumplir. Si la USAID le solicita que haga tareas adicionales o que modifique su programa, es su responsabilidad evaluar dicho pedido y determinar si puede cumplir. Si considera que la solicitud requiere más financiamiento o afecta los objetivos, asegúrese de evaluar la situación con las personas que ocupan cargos equivalentes en

la USAID. Una organización que cumple con sus obligaciones gana credibilidad y aumenta sus posibilidades de obtener financiamiento adicional en el futuro.

2.2.1 Cómo Prepararse para la Fase de Adjudicación

1. *Tenga en cuenta las diferencias entre Adjudicación y Obligación.* Una adjudicación consta de dos cifras importantes: el monto de la adjudicación y el monto comprometido. El monto de la adjudicación es el monto total estimado destinado para los gastos durante el período de vigencia del proyecto. El monto comprometido es la cantidad de dinero que la USAID ha destinado al proyecto, que puede ser el monto total de la adjudicación o una parte de él. Es decir, es el monto del que dispone su organización para invertir en el proyecto en cualquier momento. La USAID proveerá (obligará) fondos adicionales según sea necesario y a medida que los fondos estén disponibles, suponiendo que su programa avanza satisfactoriamente. Es importante tener en cuenta que la USAID podría no obligar el monto total de la adjudicación.

Figura 1: Línea de tiempo de obligación de ejemplo

El siguiente es un ejemplo del cronograma de las posibles fechas en que una organización podría recibir obligaciones en un período de tres años, según una adjudicación de 1 millón de dólares.

	Fecha	Monto
Obligación inicial	1-dic-06	USD 100 000
Obligación posterior a la aprobación del plan de trabajo	1-jun-07	USD 400 000
Obligación del segundo año	1-jun-08	USD 300 000
Obligación del tercer año	1-jun-09	USD 200 000
Monto total de adjudicación		**USD 1 000 000**

Durante todo el período de desempeño, es importante registrar los gastos reales y compararlos con el monto comprometido para asegurarse de no superar dicho monto. Una vez que gaste aproximadamente el 75% del monto comprometido, se recomienda notificar a la USAID para que le provea fondos adicionales. Cualquier gasto de su organización que exceda el monto comprometido se efectúa a riesgo propio. Bajo ninguna circunstancia, la USAID reembolsará los montos gastados que excedan el monto comprometido.

Otro motivo que justifica la importancia del registro de los fondos es que la USAID obliga fondos mediante un "sistema de financiamiento futuro". Esto se define como la disponibilidad de fondos para respaldar gastos futuros durante un período específico. Por lo general, la USAID no adelantará obligaciones de fondos por más de 12 meses posteriores al final del año fiscal en el que ocurra la obligación. Por lo tanto, gastar una obligación anual en menos de 12 meses significa que su organización deberá interrumpir las actividades del programa o gastar una cantidad superior al monto comprometido a su propio riesgo. (Para obtener más información, visite http://www.usaid.gov/policy/ads/600/602.pdf).

2. *Tome nota del involucramiento substancial*.

La USAID cuenta con varios métodos mediante los cuales financia a las organizaciones para que lleven a cabo sus objetivos estratégicos. Uno de los mecanismos es el Acuerdo de Cooperación, que le otorga a la USAID el derecho a participar sustancialmente en la supervisión de la implementación de ciertos aspectos de su programa. El propósito de la cláusula referida al involucramiento substancial de los Acuerdos Cooperativos es ayudarlo a cumplir con los objetivos del acuerdo. El ADS 303.3.11 describe al involucramiento substancial como algo limitado a: a) Aprobación del plan de implementación del beneficiario, b) Aprobación del Personal Clave Especificado, planes de monitoreo y evaluación (M&E), y cualquier subbeneficiario, c) Colaboración del beneficiario y de la USAID, o de Participación Conjunta, y d) Autoridad de la USAID para interrumpir inmediatamente una actividad de construcción. La intención es otorgar a la USAID la capacidad de garantizar que las actividades de adjudicación sean consistentes con sus objetivos estratégicos generales y, al mismo tiempo, brindar a su organización flexibilidad suficiente para implementar e innovar dentro de los límites de dichos objetivos estratégicos. Durante las etapas iniciales de la fase de adjudicación, usted debe tener claro cuál es el margen de flexibilidad según el Acuerdo de Cooperación y qué aspectos específicos requieren la revisión y aprobación de parte de la USAID. (Para obtener más información sobre el involucramiento substancial, visite http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf).

3. *Responda a las condiciones de la Encuesta Previa a la Adjudicación*

   Durante la fase de pre-adjudicación, si el USG descubre algún tipo de deficiencia, esta debe ser corregida según los términos de la adjudicación. Tal vez algunas observaciones se puedan corregir fácilmente, por ejemplo, la necesidad de implementar hojas de asistencia para el personal. Otras talvez sean mucho más complejas y demanden más tiempo, por ejemplo, la necesidad de instalar un sistema de gestión financiera más adecuado. Consulte con su AOTR si tiene preguntas sobre lo que debe esperar.

4. *Revise Cuidadosamente el Acuerdo de Cooperación.*

   Casi siempre existe urgencia por obtener la ratificación del acuerdo por personas en su organización como en algunas ocasiones por el personal de la USAID. Es posible que la USAID le solicite cambiar ciertos aspectos de su programa, lo que puede afectar los objetivos, el presupuesto u otros aspectos clave. Analice estos cambios y documéntelos. Dichos cambios se deben incorporar en la descripción del programa de su Acuerdo de Cooperación antes de firmarlo.

5. *No Comience la Implementación Todavía!*

   El hecho de que se haya firmado una adjudicación no significa que puede iniciar la implementación. Aún es necesario realizar varias tareas de planificación importantes y obtener aprobaciones. Recuerde que los costos incurridos antes de la fecha oficial de inicio no serán reembolsados. El Capítulo 3 cubre en detalle la fase de inicio. Revise el capítulo y asegúrese de manejar las expectativas de sus socios y posibles beneficiarios durante las fases de adjudicación e inicio.

2.2.2 Línea de Tiempo y Lista de Tareas de la Fase de Adjudicación

Figura 2: Línea de tiempo y lista de tareas de la fase de adjudicación

Evento/Tarea	Descripción	Línea de tiempo	Referencia
◊ La USAID le informa que su organización ha sido seleccionada como finalista mediante una notificación de consideración para recibir financiamiento	La oficina de adquisiciones de la USAID se pondrá en contacto con usted para debatir sobre su solicitud de financiamiento e informarle que su organización ha sido seleccionada como finalista. De todos modos, en este momento la USAID aún no se ha comprometido a brindar el financiamiento	Comenzará después de la fecha límite final de la solicitud	Sección 2.3
Encuesta previa a la adjudicación	Un auditor u otro oficial aprobado por la USAID revisará los sistemas, las políticas y las capacidades de su organización a fin de determinar si usted cumple con los estándares mínimos para administrar exitosamente el financiamiento de la USAID	Inmediatamente, se debe completar antes de la adjudicación	Sección 2.3.1
Garantías previas a la adjudicación	Las garantías previas a la adjudicación son las diversas promesas que su organización debe hacer para ser elegible para recibir el financiamiento de la USAID. Se trata de formularios que generalmente se incluyen en su proceso de solicitud. La USAID se asegurará de que estén completos antes de la adjudicación	Se deben completar antes de la adjudicación	Sección 2.3.2
Negociación de los detalles del programa	Es posible que la USAID solicite que se hagan cambios geográficos, técnicos, presupuestarios, respecto de los objetivos o cualquier otro tipo de cambio en su propuesta para que esté mejor alineada con las prioridades y los objetivos estratégicos de la USAID. Usted debe revisar dichos cambios y asegurarse de que su organización aun así pueda finalizar el proyecto con el presupuesto, los objetivos y el plazo de tiempo estipulados	Se deben completar antes de la adjudicación	Sección 2.4
Comienzo del abordaje de las condiciones previas a la adjudicación	Si la encuesta previa a la adjudicación que realizó arrojó como resultado alguna observación, la USAID le solicitará que la aborde.	Inmediatamente o en el plazo de tiempo especificado por la USAID	Sección 2.4.2

Designación del personal clave	El personal clave está formado por personas específicamente mencionadas en su acuerdo y debe ser aprobado por el AO.	De ser posible, para el momento en que se firma la adjudicación, las personas vitales para la fase de inicio deben estar designadas	Sección 2.5.1
Revisión final del USG y decisión respecto de la adjudicación	La USAID revisará por última vez su presupuesto, sus prioridades y a los otros finalistas de la adjudicación para luego tomar una decisión final.	El plazo de tiempo dependerá de la carga de trabajo y las prioridades de la USAID	Capítulo 2
◊ Firma y anuncio de la adjudicación	Se informa a las organizaciones que han sido elegidas y se les envía una versión final del acuerdo para que lo firmen. Léalo detenidamente y asegúrese de comprender lo redactado y de estar en total acuerdo con todos los términos y las condiciones antes de firmar.	Después de los pasos anteriores	Sección 2.6
Comienzo de la etapa de inicio	Una vez recibido el acuerdo finalizado, se espera que usted comience a planificar las tareas para dar inicio a su adjudicación. Estas tareas se detallan en el Capítulo 3.	Una vez firmado el documento correspondiente al acuerdo final	Capítulo 3
Establecimiento de acuerdos con los socios	Los acuerdos con los socios se deben establecer por medio de mecanismos adecuados, como un contrato, una carta de entendimiento, etc.	Debe comenzar antes de la implementación de una actividad conjunta	Sección 2.5.3

2.3 Fase de Preadjudicación

Cuando su organización es notificada que es finalista para una adjudicación, aún debe realizar varias tareas antes de que la USAID tome una decisión final acerca del financiamiento del programa. Pero como se dijo antes, no significa que su organización haya ganado la adjudicación

Antes de analizar las cuestiones particulares de una adjudicación, la USAID probablemente realice una encuesta previa a la adjudicación y le solicite firmar las garantías correspondientes; pasos que la agencia toma para asegurarse de que su organización puede administrar los recursos para el programa que ha diseñado en su solicitud, así como para asegurarse de que su organización quiere y puede cumplir con sus regulaciones.

2.3.1 Encuesta Previa a la Adjudicación

Una encuesta previa a la adjudicación evalúa las políticas, los sistemas, los procedimientos y las capacidades de su organización para administrar los recursos de la USAID. Si bien dicha encuesta puede cubrir diversas cuestiones, incluidas la estructura, la gestión y la gobernabilidad de su organización, se suele hacer hincapié en los procedimientos, las políticas y los controles financieros internos. La razón de este énfasis es simple: independientemente de las fortalezas de su organización, la USAID no ejecutará la adjudicación para una organización que no pueda demostrar capacidad para administrar los fondos de acuerdo con las normas y regulaciones de la USAID. Si el AO determina que se debe realizar una encuesta previa a la adjudicación, este reunirá un equipo con la experiencia necesaria para llevarla a cabo. El equipo puede estar conformado por:

- un miembro del Equipo de Asistencia Objetivo (AOT);
- el AO o designado;
- el Oficial de Finanzas (Agencia de Gestión, Oficina del Director Financiero [M/CFO] u Oficina del Controlador Regional o de Misión) o designado; y
- uno o más representantes de la Agencia de Gestión, la Oficina de Adquisición y Asistencia, la División de Ayuda y Auditoría de Contratos, la Rama de Gestión de Auditoría de Contratos (OAA/CAM) o el Inspector General Regional para Auditorías autorizado, si corresponde.

El equipo de encuestas revisará los sistemas del solicitante y los cotejará con los estándares (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf) del Sistema de Directrices Automático y

enviará sus observaciones al AO para su revisación y consideración. El AO es quien toma la decisión final respecto de la idoneidad del solicitante para recibir una adjudicación.

Encuesta Previa a la Adjudicación Sobre la Idoneidad del Sistema de Contabilidad

El formulario correspondiente a la encuesta previa a la adjudicación para las organizaciones sin fines de lucro se usa como base para evaluar su capacidad de gestión financiera. Este formulario contiene una lista de los criterios necesarios para determinar si su sistema de contabilidad cumple con los estándares mínimos para ser elegible para el financiamiento otorgado por el USG.

Estos estándares incluyen un software contable adecuado y procedimientos contables y políticas sobre la gestión financiera escritos. La encuesta previa a la adjudicación evaluará hasta qué punto su organización cuenta con estos estándares y su debida aplicación. Consulte el Formulario Estándar-1408, "Encuesta Previa a la Adjudicación Sobre el Sistema de Contabilidad del Posible Contratista" (generalmente conocido como SF-1408) en línea en http://www.acquisition.gov/far/current/html/FormsStandard41.html.

A continuación se presentan las 15 preguntas del formulario. Después de evaluar cada punto el encuestador deberá responder "Sí" o "No". Si su sistema sólo cumple parcialmente con los criterios para una pregunta en particular, la respuesta más probable será "No" y, por tanto, el encuestador puede indicar en un informe la necesidad de personal para el área contable, de adquisiciones, de controles internos o aplicar otras políticas y procedimientos esenciales para demostrar la existencia de prácticas administrativas y financieras adecuadas.

1. *¿El sistema de contabilidad es acorde a los principios de contabilidad generalmente aceptados que se aplican en estas circunstancias?*

   Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP) son un marco de pautas para informes contables y financieros. Incluyen los estándares, las convenciones y las reglas que los contadores aplican al registrar y resumir las transacciones, así como al preparar las declaraciones financieras. El encuestador determinará si su sistema en general es satisfactorio o no comparado con estas prácticas aceptadas

2. *Verifique si su sistema de contabilidad brinda:*

   - *2a—División adecuada entre costos directos y costos indirectos*.

     Su sistema de contabilidad y sus procedimientos deben identificar y registrar los costos directos e indirectos de manera separada. Cuando un costo se puede atribuir directamente a un proyecto específico, se considera "costo directo". Si tiene múltiples proyectos y hay costos que no se pueden atribuir específicamente a un proyecto en particular, estos se considerarán "costos indirectos". Su sistema de contabilidad debería poder categorizar los costos de esta manera y su organización debería definir claramente qué costos se consideran directos y cuáles indirectos. (Si desea ver sugerencias sobre cómo asignar costos compartidos del proyecto o costos indirectos, consulte la sección 4.3.1.6).

   - *2b—Identificación y acumulación de costos directos por contrato.*

     En el caso de los costos directos que se pueden atribuir a un programa específico, su sistema debe poder informar cuáles son esos costos y los gastos totales hasta la fecha.

   - *2c—Método lógico y uniforme de asignación de costos indirectos para los objetivos intermedios y de costo final. (Un contrato es un objetivo de costo final).*

   - *2d—Acumulación de costos según el control del libro mayor.*

     Es necesario que su sistema pueda informar cuáles fueron todos los costos en los que incurrió su organización. Esto incluye costos no relacionados con el proyecto, así como costos indirectos y directos.

   - *2e—Sistema de control de horas que identifica las tareas de los empleados por medio de objetivos de costo intermedios o finales.*

     Su sistema debe incluir un componente de control de horas que conecte las horas de trabajo de un empleado con un proyecto o una actividad de un proyecto específicos. No se trata sólo de un atributo de su sistema de contabilidad. Su organización debe contar con un proceso que permita a los empleados completar hojas de asistencia y anotar qué horas se atribuyen a actividades o proyectos diferentes. Aunque su sistema de contabilidad pueda

hacer eso, es posible que el encuestador no le otorgue una calificación satisfactoria a menos que su organización tenga una política escrita y esté usando este proceso activamente para registrar el horario de los empleados.

- *2f—Sistema de distribución de tareas que carga las tareas directas e indirectas a los objetivos de costo correspondientes.*

  Similar al punto 2e mencionado, pero además de registrar el horario, su sistema debe poder cargar dichos costos a diferentes proyectos. Esto también incluye los costos indirectos. Por ejemplo, si usted tiene una secretaria que realiza tareas administrativas para ayudar a personal que trabaja en diversos proyectos, pero su horario no se puede atribuir fácilmente a un proyecto, el tiempo de esa persona podría considerarse parte de sus costos indirectos.

- *2g—Determinación interina (al menos mensual) de costos cargados a un contrato a través de la publicación de rutina de libros de cuenta.*

  El encuestador evaluará sus políticas, procedimientos y registros históricos para determinar si reconcilia sus libros de cuenta al menos mensualmente.

- *2h—Exclusión de costos cargados a los contratos gubernamentales de montos que no están permitidos en OMB A-122, Anexo B u otras provisiones del contrato.*

  El encuestador examinará sus políticas sobre adquisiciones para determinar cómo se definen e identifican los costos no permitidos (los que la USAID no cubre). El sistema de informes no debe cargar estos costos a la USAID; de hecho, las políticas se deben desarrollar para evitar la compra de esos artículos, en primer lugar. (Para obtener más información sobre los costos permitidos, consulte la sección 4.3.2.2).

- *2i—Identificación de costos por partida de contrato y por unidades (como si cada unidad o partida constituyeran un contrato independiente), si así lo exige la donación o el contrato propuestos.*

  Su sistema de contabilidad debería poder relacionar el presupuesto original (el presupuesto que figura en su Acuerdo de Cooperación) con las transacciones individuales. Por ejemplo, si su presupuesto incluye la compra de 300 unidades a USD 2 cada una, el sistema de contabilidad debe mostrar el costo real y la cantidad adquirida como parte del proceso de registro de la transacción.

3. *Verifique si su sistema de contabilidad brinda información financiera:*

   - *3a—Requerida por la OMB A-110, Estándares de Sistemas de Gestión Financiera.*

     La idea de esta pregunta es determinar si su sistema producirá informes acordes a los términos de su acuerdo, especialmente en términos de información de costos y manejo adecuado del proceso de desembolso de fondos. (Para obtener más información sobre los requisitos de los informes de su adjudicación, consulte el Capítulo 5).

   - 3b—Obligatoria para respaldar las solicitudes de pagos de reembolsos.

   - 3c—Obligatoria para respaldar las solicitudes de anticipos de fondos.

     Cuando usted solicita anticipos o reembolsos para su programa, debe informar el estado del gasto de los fondos recibidos hasta la fecha y las necesidades de financiamiento proyectadas para el próximo período (de uno a tres meses o más, según el monto de fondos anticipados autorizados por la USAID). Este criterio evalúa si sus sistemas pueden informar con precisión los gastos actuales y predecir los costos futuros.

4. *¿El sistema de contabilidad está diseñado y los registros se mantienen de manera que se desarrollen datos adecuados y confiables para su uso durante la valoración de las próximas adquisiciones?*

   Su sistema debe ser más que un mero sistema para registrar sus cuentas actuales. El historial de datos de costos que su sistema almacena puede ser un recurso excelente para poder estimar los costos de un trabajo adicional. Por ejemplo, si su proyecto brinda servicios de salud en un determinado distrito, y la USAID está interesada en expandir el trabajo de su organización a otro distrito, usted puede extraer datos históricos de su sistema que pueden ayudar a hacer estimaciones de costos confiables para esa tarea adicional.

5. *¿El sistema de contabilidad está en pleno funcionamiento actualmente? Si no es así, en el relato de la Sección I describa qué partes están (1) en funcionamiento, (2) configuradas, pero aún sin funcionamiento, (3) anticipadas o (4) no existen.*

Si al momento de la encuesta usted está en proceso de actualización de su sistema, esta es una buena oportunidad para que el encuestador observe su progreso y el plazo de tiempo estimado para finalizar la actualización.

Resultados de la Encuesta Previa a la Adjudicación

El encuestador le dará a la USAID un informe de los resultados de la encuesta previa a la adjudicación y, de acuerdo con dicho informe, la USAID escribirá una carta al solicitante informando sobre las deficiencias o debilidades que pudiese tener. Luego, el solicitante tendrá la posibilidad de responder y clarificar cualquier problema. La USAID tomará a la auditoría como un aspecto para su decisión final sobre el financiamiento. La sección que trata sobre cómo abordar las observaciones o las condiciones de la encuesta previa a la adjudicación incluye una explicación más detallada de cómo puede responder ante los resultados de dicha encuesta (2.4.2).

2.3.2 Garantías Previas a la Adjudicación

Las certificaciones, garantías y otras declaraciones previas a la adjudicación constituyen promesas hechas por su organización antes de recibir una adjudicación de la USAID.

En línea

SF-424B Garantía de cumplimiento http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF424B-V1.1.pdf

Estas declaraciones suelen incluirse como parte del Formulario Estándar-424B que está firmado por su Director Ejecutivo o el oficial ejecutivo responsable de su organización, y establece que su organización:

- cumplirá con las regulaciones y los requisitos necesarios de la USAID;
- tiene la capacidad necesaria para realizar el programa con éxito; y
- está dispuesta a cumplir con los requisitos de la USAID para realizar un seguimiento de su programa.

En muchos casos, usted debe enviar este formulario al solicitar la adjudicación. Si no lo completó junto con su solicitud, la USAID puede pedir que se firme en la fase de adjudicación.

Específicamente, estas garantías incluyen declaraciones de que su organización:

- tiene los fondos o recursos necesarios para cumplir con cualquier compromiso de costo compartido o fondos de contrapartida que haya asumido;
- autoriza a la USAID a acceder y examinar todos los registros, libros, papeles o documentos relacionados con la adjudicación;
- ha establecido o establecerá un sistema de contabilidad adecuado;
- ha establecido o establecerá precauciones para evitar que los empleados usen sus cargos para lograr objetivos que constituyan, o parezcan ser, conflictos de intereses personales u organizacionales o beneficios personales;
- cumplirá con las leyes estadounidenses antidiscriminatorias sobre la base del sexo, la raza, la religión, el color o la nacionalidad, entre otras cosas;
- cumplirá con los requisitos de auditoría de la USAID; y
- abrirá una cuenta bancaria separada para el proyecto (no se mezclarán los fondos).

La USAID exige que ciertas provisiones estándares se incluyan en los subacuerdos pero no les exige formularios de garantía a sus subbeneficiarios. De todos modos, a pesar de que la USAID no exige los formularios, las correctas prácticas comerciales estipulan que estas garantías se deben aplicar a los subacuerdos.

2.4 Fase de Negociación

Antes de finalizar la adjudicación, su organización podrá negociar con la USAID los términos y las condiciones del acuerdo de adjudicación, lo que incluye el modo en que su organización recibirá el financiamiento y qué cuestiones administrativas debe enfrentar su organización para ser elegible para recibir la adjudicación.

En esta sección se analizan estas cuestiones y se aclara, de alguna manera, lo que ocurrirá. Cada negociación es diferente, así que usted debe ser flexible. Además, recuerde que establecer un acuerdo satisfactorio con la USAID no necesariamente significa que usted recibirá el financiamiento. Como ya se mencionó, la USAID se reserva el derecho de tomar una decisión final según sus prioridades y la disponibilidad de recursos.

2.4.1 Cómo Negociar los Cambios de su Programa

Los expertos técnicos de la USAID revisarán y evaluarán exhaustivamente la solicitud enviada por su organización. Además, la USAID puede invitar a funcionarios del país anfitrión y expertos de otros sitios a participar en el proceso de revisión para garantizar la coherencia con las prioridades de desarrollo de dicho país y para tener una perspectiva más amplia y relevante. Estos expertos pueden hacer sugerencias y recomendaciones para mejorar el programa propuesto. Durante la fase de negociación, de acuerdo con estas revisiones, la USAID puede pedirle que cambie ciertos aspectos de su programa.

Ejemplos de los cambios que la USAID puede solicitar incluyen:

- Modificar los objetivos de desempeño.
- Agregar, reducir o cambiar las áreas geográficas objetivo.
- Reconsiderar la selección de subbeneficiarios (los motivos pertinentes podrían incluir registros de desempeño anterior con el subbeneficiario propuesto en otras donaciones financiadas por la USAID).
- Cambiar al personal clave propuesto (por ejemplo, si la persona propuesta no reúne los requisitos necesarios).
- Retirar aspectos del presupuesto no permitidos según las regulaciones de la USAID o reducir los que se consideran excesivos.
- Cambiar el/los grupo(s) de beneficiarios objetivo.
- Seleccionar un diseño de programa o un currículum de capacitación o educación específicos (por ejemplo, si el gobierno anfitrión tiene preferencia por alguno en especial).
- Agregar, eliminar o, de algún otro modo, modificar las actividades específicas.
- Rediseñar las actividades o las estrategias de la manera que mejor refleje las prácticas aprobadas o aceptadas en el país anfitrión.
- Reducir su presupuesto o partidas específicas del presupuesto para reducir costos.
- Agregar estrategias que tengan en cuenta consideraciones específicas que afectan varias categorías, como género, entorno, etc.

Durante la fase de negociación, usted debe revisar cuidadosamente los cambios que le han solicitado y considerar lo siguiente:

- ¿El cambio propuesto afecta los objetivos?
- ¿Afecta el presupuesto?
- ¿Afecta las operaciones?
- ¿Afecta el plazo de tiempo de la implementación?
- ¿Será necesario establecer subbeneficiarios diferentes?
- ¿Será necesario modificar el personal?
- ¿Su organización está en condiciones de implementar los cambios solicitados?

Por ejemplo, supongamos que usted propone implementar su programa en un pueblo específico en el que ya está desarrollando actividades similares, pero a menor escala. En la retroalimentación de su propuesta, la USAID menciona que ya existe un socio en el área que usted propone, pero que ha detectado una brecha en otro distrito, por lo que le pide que implemente su programa allí.

Antes de aceptar los cambios y firmar una adjudicación, su organización debe investigar la nueva zona para determinar si los datos demográficos son similares. Una población más grande, por ejemplo, u otros factores pueden brindar la oportunidad de lograr mayores objetivos, mientras que una población más pequeña puede requerir un gran esfuerzo para lograr los objetivos originalmente propuestos. Además, tal vez su organización necesite buscar subbeneficiarios en la nueva área. Al comparar la ubicación con la propuesta en un principio, tal vez deba aumentar o disminuir el transporte u otros costos de operación.

En algunos casos, es posible que ocurran imprevistos que dificulten la respuesta en el plazo de tiempo estipulado por la USAID. Si esto sucede, comuníquese con su persona de contacto en la USAID. Dicha persona puede tener datos que ayuden o, si debe atenerse a una fecha límite para finalizar la adjudicación que no le da tiempo suficiente para recopilar la información necesaria, su persona de contacto de la USAID tal vez le permita solucionar su problema modificando la descripción del programa una vez realizada la adjudicación.

El objetivo de la USAID es simple: establecer un acuerdo para desarrollar un programa que cumpla con las prioridades de la USAID y que sea realista según el presupuesto y el plazo de tiempo de la adjudicación. Su función es incorporar los cambios solicitados en la descripción de su programa, garantizando que sean adecuados y fáciles de lograr.

2.4.2 Cómo Abordar las Observaciones de la Encuesta Previa a la Adjudicación

Por lo general, su organización recibirá los resultados de la encuesta previa a la adjudicación en una carta que detalle las "observaciones" o las "deficiencias" de sus sistemas. **En la sección "Condiciones especiales de la adjudicación", su acuerdo estipula que, una vez iniciado el acuerdo, usted debe abordar estas deficiencias en un tiempo determinado para continuar recibiendo el financiamiento y, en ocasiones, las observaciones se especifican en el acuerdo. De todos modos, es posible que el AO o AOTR le den tiempo extra para solucionar estas deficiencias.**

Como ya se mencionó, tal vez algunos problemas sean fáciles de solucionar pero puede que esta tarea resulte más cara y demande más tiempo. Esta es una consideración importante que se debe evaluar durante la fase de negociación. Si la USAID menciona una observación en particular que le ocasionará gastos adicionales a su organización, puede pedir que la adjudicación se adapte para cubrir una parte o el total del costo. Por ejemplo, si la USAID exige que se haga una actualización importante a su sistema de contabilidad, tal vez pueda incluir parte de esos gastos como un costo indirecto y lograr que la adjudicación cubra una parte de dicho costo.

Recuerde que hasta que usted y la USAID finalmente firmen la adjudicación, siempre hay posibilidades de que no se la otorguen. Por lo tanto, si incurre en gastos mayores antes de firmar la adjudicación, tales como renovar su sistema de contabilidad o contratar asesores para que implementen nuevos sistemas, lo hace a riesgo propio.

Una vez que se firme y se finalice la adjudicación, su organización debe solucionar los problemas detectados tan rápido como sea posible. Si no aborda adecuadamente las observaciones de la encuesta previa a la adjudicación en el tiempo asignado, es posible que se anule su adjudicación.

En ese momento, la USAID puede 1) hacer una revisión de seguimiento específica del proyecto o 2) solicitarle que incluya una revisión de sus correcciones en su próximo informe anual. Para ello, debe presentar el informe de la encuesta previa a la adjudicación y los detalles de sus correcciones al auditor antes de que este realice la auditoría anual habitual. Luego, su auditor puede incluir una declaración en el informe final de la auditoría en el que explica si se solucionaron los problemas detectados en la encuesta previa a la adjudicación. (Para obtener más información sobre cómo realizar una auditoría anual, consulte el Capítulo 5).

2.5 Otras Actividades Relacionadas con la Etapa Previa a la Adjudicación

Según el Acuerdo de Cooperación, la USAID ha definido claramente las responsabilidades para la revisión y aprobación de ciertos aspectos de su programa. Estas responsabilidades, conocidas como "involucramiento substancial", pueden incluir:

- aprobación del plan de implementación;
- aprobación del personal clave especificado;
- aprobación del plan de monitoreo y evaluación (M&E);
- colaboración del beneficiario y la agencia o participación conjunta; y
- autoridad de la agencia para interrumpir inmediatamente una actividad de construcción.

Cada una de estas áreas se analiza detalladamente en este capítulo.

2.5.1 Cómo Designar al Personal Clave y Solicitar Cambios

En una licitación, la USAID puede designar ciertos cargos del equipo del proyecto como "personal clave". Estos puestos, que se identifican como funciones de liderazgo, se consideran esenciales para la implementación exitosa de todo el proyecto. Es importante destacar que el término personal clave suele hacer referencia tanto a los cargos del proyecto como a las personas que cubren los cargos específicos.

En su acuerdo

La cláusula sobre personal clave suele encontrarse en la sección Involucramiento substancial del Cronograma A. La cláusula contiene tanto los términos del requisito, como la lista de personal clave de su acuerdo.

Por lo general, una organización identificará y propondrá personas para que ocupen dichos cargos en su solicitud de financiamiento. Si al momento de la solicitud no se identifica a ninguna persona apta para el cargo, usted puede designar dicho puesto vacante como "Por determinar" (TBD). En este caso, puede seguir reclutando personal para ocupar ese cargo. Una vez que encuentra a la persona idónea para el cargo, debe solicitar la aprobación. Si al comienzo de la fase de adjudicación la persona mencionada en su propuesta ya no está disponible, deberá buscar un candidato alternativo y enviarlo al AO para su aprobación. Lo mismo sucede con cualquier cambio propuesto para el personal clave mencionado en su Acuerdo de Cooperación.

Nota: El AO aprueba todos los cambios del personal clave, a menos que dicha autoridad se haya designado al AOTR por escrito.

Cuando se modifica al personal clave (por ejemplo, cuando una persona identificada como personal clave en el Acuerdo de Cooperación renuncia, se remueve de su cargo o no se encuentra disponible por algún otro motivo), se debe notificar a su AOTR inmediatamente. Si la persona es removida de su cargo, asegúrese de haber seguido los procedimientos de Recursos Humanos de su organización.

El siguiente paso es implementar un concurso equitativo y abierto para seleccionar a un reemplazante. Asegúrese de respetar las políticas de RR. HH. y de documentar todo el proceso. Cuando haya seleccionado a un candidato, puede extender una oferta de empleo condicional que establezca que el AO debe aprobar dicha selección. Tal vez su AOTR desee conocer al candidato e incluso participar en las entrevistas finales. Envíe una solicitud de aprobación por escrito al AO y una copia a su AOTR; asegúrese de incluir el CV de la persona a quien desea contratar, así como una explicación de las razones por las que el candidato es apto para el cargo. Si lo desea, puede usar el Formulario Estándar-1420 para resumir la información, pero esto no es necesario.

En línea

Formulario 1420-17: Hoja de datos biográficos del empleado contratista http://www.usaid.gov/forms/AID142017.doc (se abre un documento de WORD con macros)

El AOTR evaluará su selección y la enviará al AO con una recomendación de aprobación o negación del cambio. Si el AOTR tiene alguna inquietud, tal vez desee discutir el tema con usted antes de solicitar la aprobación final del AO. El AOTR no cuestiona por qué usted recomendó a una persona y no a otra, sino que se asegura de que el nuevo candidato cumpla con los criterios de calificación establecidos para el cargo de personal clave específico. Además, es posible que el AOTR también desee asegurarse de que el proceso de contratación haya sido justo y acorde a los estándares y las prácticas del país.

Por último, el AOTR enviará al AO una solicitud de modificación de su acuerdo para documentar formalmente el cambio en el personal clave. Esta modificación formal puede llegar en una fecha posterior.

2.5.2 Cómo Recuperar Costos Indirectos

Una organización con más de un proyecto incurre en tres categorías de gastos:

- **Costos directos del proyecto:** costos que se pueden atribuir claramente a un proyecto específico, como un empleado dedicado exclusivamente, un área de oficina usada por personal del proyecto o equipos y suministros específicos utilizados por un único proyecto.
- **Costos compartidos o indirectos del proyecto:** costos necesarios para llevar a cabo un proyecto pero difíciles de atribuir a un proyecto en particular, como la electricidad o el personal de apoyo administrativo compartidos con otros proyectos.
- **Costos sin proyecto:** gastos organizativos legítimos pero no relacionados a ningún proyecto específico o costos que no son "permitidos".

Muchos costos de proyectos se clasifican fácilmente en la categoría de costo directo, mientras que los costos sin proyecto, por lo general, son evidentes. No obstante, la asignación de costos indirectos del proyecto requiere un método de distribución equitativo.

Una manera de asignar los costos indirectos o compartidos del proyecto es usar un porcentaje en función de la cantidad de empleados de un proyecto, en comparación con la cantidad total de empleados. Otra manera de hacerlo es mediante la asignación del espacio de oficina utilizado exclusivamente. Para ello, primero determine qué sectores de su oficina están dedicados a un proyecto específico, como el área para el personal dedicado a un proyecto, y qué sectores son

compartidos, como salas para reuniones o el área de recepción. De las áreas dedicadas a proyectos específicos, calcule el área asignada a cada proyecto. Incluso puede dividir el espacio de oficina de un empleado que reparte su tiempo según el porcentaje que asigne a cada proyecto. Calcule el área destinada a cada proyecto, así como el porcentaje de área total destinado a cada proyecto.

Por ejemplo, supongamos que en una oficina de 1000 metros cuadrados se realizan dos proyectos; un espacio de oficina de 800 metros cuadrados se destina a proyectos individuales, mientras que el resto se comparte. Del espacio dedicado específicamente, 600 metros cuadrados son para un proyecto y 200 para el otro proyecto. Esto significa que el 75% del espacio total se asigna al primer proyecto (750 metros cuadrados) y el 25%, al segundo (250 metros cuadrados). Estos porcentajes también se pueden usar como base para asignar costos para otros gastos compartidos.

No existe un método único correcto para asignar costos compartidos pero se debe documentar claramente la forma en que su organización calcula estos costos. Esto contribuye a asegurar que los recursos del proyecto se usen con inteligencia y los costos se distribuyan de manera razonable. Por supuesto que a medida que los proyectos y las corrientes de financiamiento cambian, debe adaptar las fórmulas según el caso. El Capítulo 4 aborda este punto más detalladamente.

Establecimiento y actualización de políticas de cálculo de costos compartidos o indirectos. Teniendo en cuenta estas pautas, establezca políticas que definan lo siguiente:

- qué costos y recursos específicos se consideran “compartidos”;
- cómo su organización dividirá los costos compartidos entre diferentes proyectos; y
- en qué circunstancias se revisarán estas políticas.

Cómo Establecer un NICRA

Otra manera en la que algunas organizaciones abordan la temática de los costos indirectos es estableciendo una NICRA con la USAID. Una NICRA diseña una fórmula que establece el modo en que su organización puede recuperar los costos del proyecto compartidos o indirectos que devenga al llevar a cabo los acuerdos financiados por la USAID.

La USAID permitirá a las organizaciones establecer una NICRA según determinadas consideraciones, que incluyen la naturaleza y el propósito de la adjudicación y la justificación de la necesidad de establecer una NICRA. Si la USAID desea apoyar su solicitud de una NICRA, usted debe contar con los datos de respaldo disponibles con los que establecerá la fórmula para una NICRA. Su sistema de contabilidad también debe ser capaz de separar e identificar los costos indirectos y directos del proyecto.

En algunos casos, la USAID permitirá a una organización establecer una NICRA provisional que se revisará al año siguiente para establecer una tasa final. Una vez establecida la tasa final, se puede usar como su tasa de costo indirecto para otras adjudicaciones de la USAID. En otras palabras, no será necesario establecer una nueva NICRA para cada adjudicación. Luego, las NICRA se revisan y ajustan anualmente.

Su AO puede sugerirle si debe establecer una NICRA y cómo hacerlo. Las organizaciones no estadounidenses financiadas por la USAID tal vez deban consultar con las misiones individuales para establecer una NICRA. Si una organización no establece una NICRA durante la fase de negociación, puede solicitar una posteriormente.

Nota: Una NICRA puede simplificar la forma de reembolso de los costos generales en ciertos proyectos financiados por la USAID. No obstante, si su organización tiene proyectos financiados por otros donantes, o si su NICRA sólo cubre los gastos de la sede principal, o bien si desea verificar que su NICRA cubra sus gastos compartidos correctamente, debe asignar sus costos compartidos. Por lo tanto, independientemente de si tiene o no una NICRA, una buena práctica de gestión es establecer una política para asignar los gastos compartidos del proyecto.

2.5.3 Subacuerdos y Subbeneficiarios

Durante la fase de adjudicación, es conveniente comenzar el proceso de establecimiento o formalización de sus relaciones con los subbeneficiarios. Al igual que con el personal clave, se requiere la aprobación de la USAID antes de formar subacuerdos con subbeneficiarios. Si sus subbeneficiarios se nombran en su propuesta y presupuesto aprobados, entonces puede ejecutar los subacuerdos. Si no se nombran, entonces deberá solicitar específicamente la aprobación del AO para cada subbeneficiario.

Un subbeneficiario es toda organización a la que le brinda asistencia financiera en forma de dinero o propiedades, de acuerdo a su adjudicación financiada por la USAID. Un subdonatario sería un subbeneficiario, como lo sería una organización que se contrata a modo de ayuda para implementar su proyecto.

De todas maneras, los siguientes ejemplos no se considerarán subbeneficiarios y, por tanto, no requerirán la aprobación de la USAID:

- una compañía a la que le compra suministros para la oficina;
- pagos de matrículas escolares para niños huérfanos y vulnerables; o
- una ONG a la que le brindará apoyo para el fortalecimiento de su capacidad institucional

Si bien sólo los subbeneficiarios necesitan aprobación de la USAID, las búsquedas de conductas terroristas se deben realizar en los posibles subbeneficiarios y en los posibles proveedores. Para documentar que usted verificó que todos son elegibles, debe verificar diversas fuentes:

1) Lista de Ciudadanos Especialmente Designados y Personas Bloqueadas del Ministerio de Hacienda de los EE. UU.: http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/;
2) Lista Consolidada de Al-Qaeda y Talibanes de las Naciones Unidas: http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml;
3) Lista de Entes Excluidos: http://www.epls.gov; y
4) cualquier información suplementaria respecto a las personas o entidades prohibidas que la USAID pudiese brindar al donatario.

Recuerde

En el caso de los proveedores, independientemente de si proveen bienes o servicios, se necesita una orden de compra o un acuerdo, y se deben seleccionar mediante un competitivo proceso acorde a los procesos y procedimientos establecidos por su organización y detallados en su manual de adquisición.

2.5.4 Requisitos de los Subbeneficiarios

Hay requisitos especiales que usted debe cumplir cuando una parte de su adjudicación de la USAID está destinada a un subbeneficiario.

La USAID tiene una relación contractual con el primer receptor. En el acuerdo se especifican o se enuncian diversos requisitos y provisiones a los que debe atenerse el primer receptor.

Puntos necesarios en los acuerdos con los subbeneficiarios de los proyectos financiados por la USAID

La USAID publica dos documentos importantes útiles en la unión de los subacuerdos:

- Provisiones estándar obligatorias para las ONG estadounidenses (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf)
- Provisiones estándar obligatorias para las ONG establecidas fuera de EE. UU. (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf)

1. Escoja el documento que necesite según el origen de su subbeneficiario, es decir, si es estadounidense o no estadounidense. Más allá de si su organización es estadounidense o no, es posible que sus subbeneficiarios tengan un conjunto de requisitos diferentes a los suyos.
2. Incluya todas las provisiones “obligatorias” en la primera sección del documento.
3. Incluya todas las secciones mencionadas en “Requeridas en tanto sean aplicables” relevantes para su sub. Cada provisión explica cuándo es aplicable.

La relación del subbeneficiario con el primer receptor es similar a la que este tiene con la USAID. Dado que la USAID no tiene una relación directa con el subbeneficiario, el primer receptor es responsable de asegurar que todas las provisiones obligatorias y las cláusulas importantes de la adjudicación se apliquen al sub. La manera más sencilla de hacerlo es mediante un subacuerdo que especifique o haga referencia a los requisitos y las prácticas a los que se debe atener el subbeneficiario.

A continuación se destacan las áreas principales que debe tratar el primer socio al seleccionar y administrar a un subbeneficiario.

Proceso de Selección de Subbeneficiarios

- **Proceso de selección:** un primer receptor deberá utilizar un proceso de selección establecido y documentar todas las decisiones de selección en la forma correspondiente. Las prácticas sugeridas para seleccionar subbeneficiarios incluyen expedir un Pedido de Solicitudes (RFA) o solicitar propuestas directamente de

organizaciones que tengan la experiencia que usted está buscando.

- **Análisis previo a la adjudicación:** antes de realizar la selección final, evalúe los sistemas financieros y de gestión del probable subbeneficiario, además de su capacidad para implementar actividades y lograr los resultados deseados. Si es posible, visite a los finalistas para verificar aún más su nivel de idoneidad.
- **Aprobación de la USAID:** la USAID debe aprobar al subbeneficiario para que este pueda recibir el financiamiento. Si nombró a un subbeneficiario en su propuesta y presupuesto originales, por lo general se aprueba en su acuerdo; si el subbeneficiario no está incluido en el Acuerdo de Cooperación, se necesita la aprobación del AO.
- **Acuerdo:** cuando se realiza una subadjudicación y se necesita un mecanismo legalmente vinculante, es adecuado realizar un Acuerdo de Donación Estándar, un Acuerdo de Donación de Obligación Fija o un subcontrato. Una MOU u otro acuerdo menos formal no se consideran un medio apropiado para comprometer a un beneficiario porque no son legalmente vinculantes. Antes de entablar una relación contractual, asegúrese de que todas las partes comprendan las obligaciones legales correspondientes.

Planificación e Implementación

- **Requisitos y regulaciones:** controle su adjudicación para ver qué provisiones también se aplican a los subbeneficiarios y revise conjuntamente los requisitos y las regulaciones de la USAID respecto al tipo de subacuerdo que usa con ellos. Ejemplos:
  - **Adquisiciones:** asegúrese de que los subbeneficiarios tengan conocimiento de los principios de costos permitidos y de que haya mecanismos para documenta correctamente las acciones de adquisición.
  - **Marcado y promoción de marca:** asegúrese de que los subbeneficiarios entiendan los requisitos de marcado y promoción de marca.
- **Costo compartido:** cualquier costo compartido que aporte un subbeneficiario puede agregarse y aplicarse a su contribución de costo compartido, si corresponde. Por lo tanto, es recomendable que trabaje con los subbeneficiarios para registrar puntos, como horas de voluntarios y otras contribuciones en especie.

Elaboración de Informes

- **Fechas límite:** elabore un calendario de reportes e informes a ser entregados. Establezca plazos para los subbeneficiarios que le permitan recibir informes con suficiente tiempo para poder revisar y consolidar los mismos y ser enviados a la USAID.
- **Auditorías:** determine si es necesario que se lleve a cabo una auditoría externa para los subbeneficiarios. Para las ONG extranjeras, el límite de gastos por el que se exige una auditoría es USD 300 000 o más en un año. El límite de gastos para las ONG estadounidenses es USD 500 000. Este monto límite incluye el financiamiento total del USG, no sólo los fondos que reciben los subbeneficiarios de su organización como parte de su adjudicación.

Post Adjudicación

- **Cierre:** los subbeneficiarios deben llevar a cabo el cierre financiero, realizar todos los compromisos requeridos y dejar en claro los planes de disposición para equipos o inventarios adquiridos con los fondos de la USAID. Por ello, es conveniente finalizar las actividades del subbeneficiario anticipadamente.
- **Registros:** asegúrese de informar a los subbeneficiarios qué documentación deben conservar y durante cuánto tiempo (generalmente, tres años después de la presentación del informe final).

2.6 Para un Mejor Entendimiento de su Acuerdo de Cooperación

La fase de adjudicación finaliza cuando se ejecuta (firma) formalmente un acuerdo entre la USAID y su organización. Este documento contiene las expectativas y las regulaciones que rigen su adjudicación.

Esta sección de la *guía* se centra en los Acuerdos de Cooperación, que es el tipo de acuerdo comúnmente usado por la USAID. Algunas misiones suelen exigir una conferencia posterior a la adjudicación para revisar el Acuerdo de Cooperación conjuntamente. Si esto no ocurre, usted puede solicitar una conferencia.

Tómese su tiempo para revisar el acuerdo apenas lo reciba y tenga una copia a mano para poder consultar los términos regular-

mente. De hecho, todos los integrantes del equipo gerencial de su proyecto deben leer el acuerdo exhaustivamente.

2.6.1 Aspectos Básicos del Acuerdo de Cooperación

Al firmar un Acuerdo de Cooperación con la USAID, su organización queda legalmente obligada a seguir sus normas y regulaciones. Algunas de ellas están claramente expresadas, pero otras se pueden incorporar mediante referencias. Usted debe cumplir con dichas normas y regulaciones ya que, de no hacerlo, puede ser penalizado, incluso si el incumplimiento no fue intencional.

Al mismo tiempo, el Acuerdo de Cooperación también lo protege a usted. Por ejemplo, algunas cláusulas prohíben a la USAID imponer demandas de informes considerados excesivos a su organización. Otras protecciones estipulan que no se puede forzar a su organización a implementar programas en contra de su voluntad. Por lo tanto, saber cuáles son los derechos que le otorga el Acuerdo de Cooperación es tan importante como conocer sus obligaciones.

¿Qué es un Acuerdo de Cooperación?

Su acuerdo define la relación entre su organización y la USAID, y detalla lo siguiente:

1. qué nivel de financiamiento la USAID planea brindar a su organización;
2. qué desea lograr con el financiamiento y cómo piensa hacerlo;
3. el plazo de tiempo durante el cual la USAID planea brindar apoyo a su programa;
4. quién es la persona de su organización principalmente responsable del éxito del programa;
5. qué persona de la USAID es responsable de asistir y supervisar su programa;
6. qué debe hacer usted para solicitar y recibir fondos;
7. qué función puede cumplir la USAID en la ejecución de su programa;
8. qué obligaciones tiene usted para con la USAID durante la vigencia del programa;
9. qué obligaciones tiene usted para con la USAID una vez finalizado el programa;
10. protecciones y derechos específicos de su organización;
11. procedimientos para diversas interacciones entre su organización y la USAID; y
12. consecuencias y contingencias si su organización no puede cumplir con sus obligaciones, o si su organización desea retirarse del acuerdo, o bien si la USAID interrumpe el programa.

Cada Acuerdo de Cooperación será ligeramente diferente. Las siguientes secciones del Acuerdo de Cooperación son simplemente una referencia general. Sin embargo, recuerde que lo que esta específicamente estipulado en su Acuerdo de Cooperación constituye la obligación legal de su organización con la USAID.

2.6.2 Acuerdo de Cooperación de la USAID

El Acuerdo de Cooperación de la USAID tiene cuatro secciones principales:

1. Carta de adjudicación
2. Anexo A: Cronograma
3. Anexo B: Descripción del programa
4. Anexo C: Provisiones estándar

Los Acuerdos de Cooperación varían con cada adjudicación, el siguiente esquema describe los contenidos generales de cada una de las secciones anteriores. La sección Provisiones estándar contiene las diferencias importantes entre los acuerdos con organizaciones de los EE. UU. y organizaciones que se encuentran fuera del territorio de los EE. UU. Aquí se analizan brevemente dichas diferencias y las Provisiones estándar comunes de la USAID se incluyen en el Anexo 2.

En línea

- ADS de la USAID, Capítulo 303: Donaciones y Acuerdos de Cooperación para las ONG (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf)
- Provisiones estándar obligatorias para las ONG establecidas fuera de EE. UU. (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf)
- Provisiones estándar obligatorias para las ONG estadounidenses (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf)

Carta de Adjudicación

La carta de adjudicación contiene la siguiente información sobre su adjudicación:

- **Número del Acuerdo de Cooperación:** se debe hacer referencia a este número en los documentos clave, las correspondencias y los informes.
- **Monto de la adjudicación:** esta cifra representa el monto total que la USAID estima otorgar durante la vigencia de su Acuerdo de Cooperación.
- **Monto comprometido:** es el monto de financiamiento que ya está disponible para un beneficiario. El monto inicial comprometido está estipulado en esta carta. La carta de adjudicación suele tener una declaración, como: "La USAID no será responsable de reembolsar al beneficiario ningún costo que supere el monto comprometido". Luego, en la sección "Monto comprometido para esta acción", se mencionará el monto comprometido. Cada aumento de obligación futuro será documentado en una modificación por parte de su AO que especificará el nuevo monto comprometido. Usted recibirá copias de dichas modificaciones, de modo que pueda registrar mejor cuál es su monto comprometido actual. Las modificaciones del Acuerdo de Cooperación que reflejen un aumento del monto comprometido no requieren la contrafirma de su organización. La USAID sólo está autorizada a reembolsar a su organización una cantidad de dinero hasta llegar al monto comprometido, pero no está obligada a responsabilizarse por los gastos superiores a dicho monto.
- **Fechas del acuerdo:** la fecha de entrada en vigencia, o fecha de inicio, del Acuerdo de Cooperación es la fecha en que se envía la carta, a menos que se estipule lo contrario. La fecha de finalización se suele mencionar en el cuerpo de la carta.
- **Costo compartido:** la carta también menciona el "Monto de costo compartido (no federal)". Este monto es la contribución de costo compartido que la organización beneficiaria aceptó aportar para este programa, si corresponde. Independientemente de si el costo compartido es una contribución en especie o en efectivo, u otro tipo de financiamiento, su organización será responsable del cumplimiento de esta obligación de costo compartido. Por lo tanto, las acumulaciones de costo compartido se deben registrar de manera precisa a lo largo de todo el período de desempeño.
- **Oficial de Convenios:** el AO, representante legal del USG, firma la carta para efectuar la adjudicación.
- **Oficina de pagos:** la oficina de pagos es su contacto clave para los informes de estado financiero.

Anexo A: Cronograma

El Anexo A es el cronograma. A continuación, se explica cada elemento con enlaces provistos para ver detalles adicionales en cualquier otra parte de este documento.

- **A.1: Objetivo del Acuerdo de Cooperación:** une explícitamente el financiamiento con el programa descrito en la Descripción del programa (Anexo B).
- **A.2: Período del Acuerdo de Cooperación:** contiene dos grupos de fechas: las fechas de inicio y finalización de toda la adjudicación, así como la fecha de la obligación inicial de los fondos.
- **A.3: Monto del Acuerdo de Cooperación y pago:** presenta el monto total de la adjudicación, el monto de la obligación y el modo en que se efectúan los pagos. Esta sección también contiene una advertencia importante para el financiamiento continuo de su programa:

  > Es posible que la USAID exija financiamientos graduales hasta llegar al monto total del acuerdo, sujetos a la disponibilidad de fondos, el progreso satisfactorio del programa y la relevancia continua de los objetivos del programa.

- **A.4: Presupuesto del Acuerdo de Cooperación:** un resumen del presupuesto total del proyecto, incluido el monto de costo compartido, si corresponde.
- **A.5: Presentación de informes y evaluación:** una lista de los diversos requisitos para la presentación de informes de los cuales usted es responsable durante la vigencia del Acuerdo de Cooperación.
  - **Financieros:** informes trimestrales del estado financiero (SF-425)
  - **Informes del programa:** informes trimestrales del desempeño y planes de trabajo anuales
  - Informe final: el informe final que se enviará al final del proyecto
- **A.6: Tasa de Costos Indirectos (si corresponde):** detalla el NICRA estipulado para su acuerdo, incluido el modo en que se calculará y si es una tasa provisoria o final (esta cláusula tal vez no se incluya si no se ha establecido una NICRA).

- **A.7: Titulo de la propiedad:** propiedad adquirida según su acuerdo, como vehículos equipos informáticos, etc., que pueden permanecer en su organización o en cualquier otro sitio.
- **A.8: Código geográfico autorizado:** las regulaciones de adquisición de la USAID difieren según el área geográfica específica en la que se implementará el proyecto. El código geográfico del Acuerdo de Cooperación define qué conjunto de normas de adquisición se aplicará a este proyecto, es decir, los requisitos de las fuentes (el punto de compra de los artículos que se adquirirán) y los requisitos de origen (el país de fabricación de los artículos que se adquirirán).
- **A.9: Costo compartido:** es el monto que su organización se ha comprometido a pagar de fuentes no pertenecientes al USG. Si su organización se ha comprometido con una contribución de costo compartido para la implementación de su proyecto, debe informar las contribuciones de costo compartido acumuladas en los informes de estado financiero trimestrales.

En línea

- 22 CFR 228: Reglas sobre la fuente, el origen y la nacionalidad de los producto básicos y los servicios financiados por la USAID (http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr;sid=f410ee9353f69d2edc3205ce8572be2b;rgn=div5;view=text;node=22%3A1.0.2.22.27;idno=22;cc=ecfr)
- ADS, Capítulo 310: Fuente, origen y nacionalidad (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf)

- **A.10: Involucramiento Substancial:** la función de la USAID en la revisión y aprobación de ciertos aspectos de su programa, que incluyen los siguientes, se ha definido claramente:
  - **Aprobación de su plan de implementación:** la implementación o plan de trabajo describe cómo su organización implementará su programa para lograr los objetivos mencionados en el Acuerdo de Cooperación. Después del envío, la USAID revisará el plan de trabajo y le brindará retroalimentación. No puede comenzar a implementar su programa hasta que su plan de trabajo haya sido oficialmente aprobado. Por lo general, los planes de trabajo se exigen anualmente en caso de adjudicaciones que abarcan varios años; las fechas de envío se mencionarán en su acuerdo.
  - **Aprobación del personal clave especificado:** es posible que muchos cargos de su proyecto se mencionen en esta sección como personal clave (2.5.1), junto con los nombres de las personas que actualmente ocupan esos cargos. La USAID puede designar como personal clave sólo aquellos cargos que resulten vitales para la implementación exitosa de una adjudicación. La política de la USAID limita esto a una cantidad razonable de cargos que no suele superar los cinco cargos o el 5% de los empleados beneficiarios que trabajan de acuerdo con la adjudicación, el número que sea mayor.
  - **Aprobación de la colaboración del donatario o participación conjunta:** si su proyecto se verá beneficiado por el conocimiento técnico de la USAID, el AO puede autorizar la colaboración o la participación conjunta de la USAID y el donatario en el programa. Debe haber motivos suficientes que justifiquen la participación de la agencia, y dicha participación debe adaptarse específicamente a los elementos de ayuda identificados en la descripción del programa. Si se cumplen estas condiciones, el AO puede incluir niveles adecuados de involucramiento substancial, como los siguientes:

1. Colaboración en la selección de los miembros del comité asesor, si el programa establece un comité de ese tipo para tratar los problemas técnicos o programáticos, y no las cuestiones administrativas de rutina.
2. Aprobación y concurrencia de subadjudicaciones. Los donatarios deben obtener la aprobación previa del AO para la adjudicación, transferencia o cancelación de contrato de cualquier tarea correspondiente a su adjudicación. Si todos los subbeneficiarios se identificaran al comienzo y se mencionaran en el acuerdo, se necesitarían aprobaciones adicionales sólo si dichas personas se cambian o se incorporan nuevas. Si bien esta participación generalmente se limita a la aprobación de trabajo por un tercero, la USAID se reserva cualquier otro derecho de aprobación para subadjudicaciones o contratos. Además, debe establecer claramente la participación de la agencia en la provisión sobre involucramiento substancial del acuerdo.

3. Aprobación de los planes de evaluación y seguimiento del beneficiario. El AO (a menos que se delegue de alguna manera al AOTR) debe aprobar cualquier cambio a sus objetivos propuestos u otros aspectos de su plan de M&E. Por ejemplo, si el equipo del país respectivo le sugiere que trabaje en un área geográfica distinta y, como resultado, usted comprende que sus objetivos se modificarán, asegúrese de obtener la aprobación escrita antes de avanzar.
4. Autorización de tipos de orientación o reorientación dadas las interrelaciones con otros proyectos. Todas esas actividades se deben incluir en la descripción del programa, se deben negociar en el presupuesto y deben formar parte de la adjudicación.

Nota: Algunas misiones también pueden incluir la siguiente provisión de involucramiento substancial cuando corresponda:

Autoridad de la agencia para interrumpir inmediatamente una actividad de construcción: el AO puede interrumpir inmediatamente una actividad de construcción si no se cumplen las especificaciones detalladas. En dicho caso, el AO también debe adjuntar dichas especificaciones a la adjudicación cuando se ejecute. Cualquier cambio sustancial de las especificaciones se debe tratar como una enmienda de la adjudicación.

- **A.11: Ingresos del programa:** es el ingreso bruto que obtiene su organización y que se genera directamente por una actividad financiada por la adjudicación. Los ingresos del programa incluyen los cargos por capacitaciones u otros servicios, fondos obtenidos por la venta de equipos adquiridos con los fondos de la USAID, interés obtenido de micropréstamos, etc. Los fondos obtenidos de la venta de equipos, incluso después de la finalización del acuerdo, siguen estando sujetos a estas regulaciones. Consulte la terminología sobre equipos en el l Capítulo 4 (Adquisiciones) de esta *guía* para revisar las regulaciones relacionadas con la venta de productos adquiridos con los fondos de la USAID. Las actividades que generan ingresos no se consideran ingresos del programa si dichas ganancias van directamente a los beneficiarios y no al proyecto.
- **A.12: Provisiones especiales:** incluyen:
  - **A.12.1: Discapacidad:** la USAID exige a su organización que tome medidas para garantizar que las personas con discapacidades no sean discriminadas.
  - **A.12.2: Financiamiento al terrorismo:** su organización debe cumplir con las leyes de los EE. UU. que prohíben la facilitación de recursos a organizaciones asociadas con actividades terroristas. Esta provisión también se aplica a los subacuerdos realizados en virtud de su acuerdo.
  - **A.12.3: Condición especial de adjudicación:** si la encuesta previa a la adjudicación permite detectar problemas o deficiencias, su acuerdo mencionará cuánto tiempo tiene para resolver dichos problemas. Si no logra resolverlos, su acuerdo podría peligrar.

Anexo B: Descripción del programa

La descripción del programa es el alma y el cuerpo del Acuerdo de Cooperación. Su contenido puede incluir la siguiente información o parte de ella: el objetivo de la adjudicación, los resultados y efectos directos esperados del proyecto, las poblaciones objetivo, los puntos geográficos centrales, el énfasis estratégico, las actividades específicas y el enfoque de evaluación y seguimiento. La descripción del programa está basada en la solicitud técnica enviada durante el concurso de financiamiento. Si durante la revisión técnica surgiera alguna preocupación y se le pidiera que la aborde durante las negociaciones, estas situaciones deberán ser incluidas en la descripción actualizada del programa. Usted debe documentar claramente cualquier cambio significativo que surja de los resultados de la revisión técnica, incluidos los cambios en los objetivos, los presupuestos o el enfoque técnico. Además, para poder efectuarlos, deben estar aprobados en forma escrita por el AO.

Anexo C: Provisiones estándar

Las provisiones estándar son una serie de leyes, regulaciones y requisitos que se aplican a entidades que reciben el financiamiento de la USAID. Aunque son “estándar”, las provisiones que actualmente figuran en su Acuerdo de Cooperación varían según dos cuestiones:

- Los beneficiarios estadounidenses y los no estadounidenses tienen provisiones estándar diferentes y algunas en común.
- Ciertas provisiones estándar deben estar incluidas en todos los Acuerdos de Cooperación (“provisiones estándar obligatorias”), mientras que otras sólo están incluidas si son pertinentes para el programa específico (“requeridas en tanto sean provisiones estándar aplicables”).

2.7 Resumen y Referencias

Durante la fase de adjudicación, usted comenzará a entablar una relación con la USAID y finalizará los detalles principales del acuerdo que regirán durante el resto de su adjudicación.

Este capítulo presentó conceptos importantes relacionados con la adjudicación y los aspectos básicos de su acuerdo, describió las tareas clave necesarias para completar su adjudicación y detalló lo que necesita tener para dar inicio a su programa.

El siguiente capítulo continúa desarrollando la fase de inicio de su programa, para poder comenzar tan pronto la USAID y su organización firmen el Acuerdo de Cooperación.

Referencias

- ADS de la USAID, Capítulo 303: Donaciones y Acuerdos de Cooperación para las ONG (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf)
- Provisiones estándar obligatorias de la USAID para las ONG establecidas fuera de EE. UU. (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf)
- Provisiones estándar obligatorias de la USAID para las ONG estadounidenses (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf)