

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)



Guía para la dirección de proyectos Small Grants  
del Programa Regional de Asistencia para Desastres (RDAP).

Fernando Elías Calderón Fuentes

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Agosto, 2015.

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

Luis Diego Villalobos Yock  
PROFESOR TUTOR

---

Fabio Muñoz Jiménez  
LECTOR No.1

---

Carlos Ramírez Montero  
LECTOR No.2

---

Fernando Elías Calderón Fuentes  
SUSTENTANTE

## DEDICATORIA

Al Dios Todopoderoso por permitirme superar ese difícil momento en mi vida, y ahora poder servirle con mayor humildad.

A mi esposa Auxiliadora, compañera, guía y consejera, por inspirarme a seguir creciendo, a no desfallecer ante las adversidades y ser el gran amor de mi vida.

A los dos hermosos regalos que Dios nos envió, mis hijos Andrés David y Andrea Carolina, la razón de ser. Por el tiempo que dejamos de compartir para alcanzar esta meta, y que hoy entrego a ustedes.

A quienes me dieron la vida, mis padres don Elías y doña Elisa, que sus enseñanzas y consejos no comprendía en mi niñez y primeros años de juventud, y que hoy con orgullo son la fuerte raíz que me sostiene. A la que fue mi gran amiga, madre y consejera, mi abuelita materna Amalia, que siempre permaneces en mi corazón.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Creador de todo lo bello de esta vida, a mis padres, esposa e hijos, que siempre han estado a mi lado.

Para mis compañeros de la maestría MAP038, en especial con los que compartí el estudio, las tareas y la motivación de alcanzar la meta, algunos antes, otros después.

A mis colegas de trabajo de International Resources Group, Ltd, por su colaboración mediante entrevistas personales y encuestas, y apoyo constante.

A mi tutor Luis Diego Villalobos Yock, por sus orientaciones oportunas en esos momentos de confusión y que me ayudaron en la construcción de este trabajo.

Y también a todos los profesores de la UCI, por compartir sus conocimientos y experiencias.

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE .....	v
ÍNDICE DE CUADROS .....	ix
ACRÓNIMOS .....	x
RESUMEN EJECUTIVO .....	xi
INTRODUCCION .....	13
2.1 Marco institucional .....	17
2.1.1 Antecedentes de la Institución .....	17
2.1.2 Misión y visión .....	18
2.1.3 Servicios que ofrece .....	19
2.2 Programa Regional de Asistencia para Desastres (RDAP) .....	19
2.3 Programa Small Grants del RDAP.....	21
2.4 Teoría de Administración de Proyectos .....	26
2.4.1 Proyecto .....	26
2.4.2 Administración de Proyectos .....	27
2.4.3 Ciclo de vida de un proyecto .....	31
2.4.4 Procesos en la Dirección de Proyectos .....	32
2.4.5 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos .....	34
MARCO METODOLOGICO .....	40
3.1 Fuentes de información .....	40
3.1.1 Fuentes Primarias.....	40
3.1.2 Fuentes Secundarias.....	41
3.2 Métodos de Investigación .....	42
3.2.1 Método analítico-sintético: .....	43
3.2.2 Investigación documental: .....	43
3.3 Herramientas. ....	44
3.4 Supuestos y Restricciones.....	45
3.5 Entregables.....	46
DESARROLLO.....	48
4.1 Diagnóstico de la Administración del Programa Small Grants.....	48
4.1.1 Manual del Programa: .....	49
4.1.2 Administración del Programa:.....	54
4.2 Fases y Procesos para la Dirección de los Proyectos Small Grant .....	62
4.2.1 Generalidades .....	62
4.2.2 Estructura .....	64
4.2.3 Fases para la implementación de un Small Grant .....	67
A. FASE DE CONCEPTUALIZACION .....	68
Etapa 1. Identificar la oportunidad y potencial implementador. ....	68
Etapa 2. Elaborar el Concept Paper. ....	69

Recopilar requisitos .....	74
Identificar a los interesados .....	75
Definir el Alcance .....	76
Definir las actividades .....	77
Secuenciar las actividades.....	79
Estimar los recursos de las actividades .....	81
Estimar la duración de las actividades .....	82
Desarrollar el cronograma.....	82
Estimar los costos .....	83
Determinar el presupuesto.....	84
Planificar la gestión de la calidad .....	85
Planificar la gestión de las comunicaciones.....	87
Identificar los riesgos .....	88
Etapa 3. Revisión de la propuesta.....	89
B. FASE DE OFICIALIZACION.....	90
Etapa 1: Aprobación Comité SGP .....	90
Etapa 2: Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.....	90
Etapa 3. Acuerdo de Grant.....	91
Desarrollar el acta de constitución del proyecto.....	91
C. FASE DE SEGUIMIENTO TECNICO.....	93
Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto .....	95
Gestionar la participación de los interesados.....	96
Monitorear y Controlar el trabajo del proyecto .....	97
Controlar el alcance .....	101
Controlar el cronograma .....	101
Controlar los costos .....	102
Controlar la calidad .....	103
Controlar las comunicaciones .....	104
Controlar los riesgos .....	105
Controlar las adquisiciones .....	106
Controlar la participación de los interesados .....	106
D. FASE DE CIERRE .....	107
Cerrar proyecto o fase .....	107
4.2.4 Flujograma del ciclo de vida de un proyecto Small Grant.....	108
4.2.5 Relación de los procesos de dirección de proyectos en las fases de implementación de un Proyecto Small Grant. ....	111
4.3 Funciones del equipo de trabajo del Proyecto Small Grant: .....	112
Chief of Party / Administrador General Del Contrato: .....	113
Gerente Técnico: .....	113
Coordinador Small Grants (actualmente el DRRS).....	114
Especialista en Manejo de Riesgos de Desastre: .....	115
Oficial Financiero/a: .....	115
CONCLUSIONES .....	117
RECOMENDACIONES .....	120

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	123
ANEXOS .....	125
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO .....	125
Anexo 2: EDT .....	128
Anexo 3: CRONOGRAMA.....	129

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Portada Manual Procedimientos RDAP. ....	21
Figura 2. Portada Manual del Programa Small Grants.....	24
Figura 3. Ciclo de Vida Proyecto.....	32
Figura 4. Grupos de Proceso de la Dirección de Proyectos.....	34
Figura 5. Resumen Programa Small Grants – Parte 1.....	50
Figura 6. Resumen Programa Small Grants – Parte 2.....	51
Figura 7. Encuesta Interna Small Grants en Google Drive. ....	59
Figura 8. Resultados encuesta interna Small Grants .....	60
Figura 9. Flujograma procesos etapa conceptualización. ....	70
Figura 10 Flujograma fase seguimiento técnico.....	94
Figura 11. Flujograma small grant.....	109

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fuentes de Información Utilizadas .....	42
Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizados .....	44
Cuadro 3. Herramientas Utilizadas .....	45
Cuadro 4. Supuestos y Restricciones .....	46
Cuadro 5. Entregables .....	47
Cuadro 6. Formato Concept Paper .....	73
Cuadro 7. Matriz de Interesados y Requisitos .....	76
Cuadro 8. Matriz Definición de Actividades.....	79
Cuadro 9. Matriz Plan Gestión de la Calidad .....	87
Cuadro 10. Matriz para Monitoreo y Control. ....	99
Cuadro 11. Relación Fases Small Grant - Grupos de Procesos .....	111

## ACRÓNIMOS

COP	Administrador del Contrato (Chief of Party, en inglés).
DRMS	Especialistas en Manejo de Riesgos de Desastre.
DRRS	Especialista en Reducción de Riesgos de Desastre.
GRANTS	Subvención para ejecución de proyectos.
IRG	International Resources Group, Ltd.
LAC	América Latina y el Caribe.
OFDA	Oficina de los Estados Unidos de Asistencia para Desastres en el Extranjero.
ONG o NGO	Organización no gubernamental.
PMBOK	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.
RA	Asesor Regional.
RDAP	Programa Regional de Asistencia para Desastres.
SGP	Small Grant Program (Programa de Pequeñas donaciones).
SRA	Asesor Regional Principal.
TM	Gerente Técnico.
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

## RESUMEN EJECUTIVO

La compañía estadounidense, International Resources Group, Ltd. (IRG, Ltd), con sede en Braddock Place, Alexandria, Estado de Virginia, Estados Unidos de América, propiedad de Engility Corporation, brinda servicios internacionales de asesoría e implementación de programas, a diversas agencias del gobierno de los Estados Unidos, entre ellos a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Por más de 10 años, IRG, Ltd. ha brindado soporte administrativo y técnico a la Regional para América Latina y el Caribe de la Oficina de los Estados Unidos de Asistencia para Desastres en el Extranjero (OFDA), dependencia de la USAID, a través de un Programa Regional de Asistencia para Desastres, conocido como el RDAP, por sus siglas en inglés. Por medio de éste se brinda, fortalecimiento de capacidades en reducción del riesgo de desastre y preparativos de respuesta a varios países de la región de América Latina y el Caribe (LAC).

A partir del 2010 USAID/OFDA/LAC, encarga a su contratista IRG, Ltd. (Engility), la implementación dentro del RDAP, de un programa denominado Small Grants (Pequeñas Donaciones), con la finalidad de promover en las pequeñas organizaciones no gubernamentales de los países de la región, el acceso a fondos para el desarrollo de capacidades en reducción del riesgo de desastre, en el nivel comunal.

IRG, Ltd., diseña para ello el Manual del Programa de Small Grants, para el desarrollo y administración de esas donaciones, proveyendo los requisitos para la recepción de propuestas, aprobación, otorgamiento de fondos, seguimiento técnico-financiero, y su finiquito.

Asimismo, algunas disposiciones administrativas relacionadas a la administración de los fondos, que obedecen a lineamientos establecidos por el Gobierno Federal de los Estados Unidos y por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

La ausencia de procesos de dirección de proyectos, dentro del Programa Small Grants, como los propuestos por el PMI en el PMBOK 2013, motivó al autor del presente estudio, a identificar espacios que permitieran la inclusión y adaptación de estos, y facilitar así las gestiones de los Especialistas en Manejo de Riesgos de Desastres del RDAP.

Para ello se diseñaron varios objetivos para este proyecto final de graduación en donde el objetivo general, es elaborar una guía para aplicar los procesos de dirección de proyectos en la gestión de los Small Grants, del Programa Regional de Asistencia para Desastres de USAID/OFDA/LAC, ejecutado por IRG, Ltd,

basados en el PMBOK 2013. El logro de este se obtuvo mediante el cumplimiento de los siguientes tres objetivos específicos:

1) Realizar un diagnóstico del programa small grants para identificar la gestión bajo la cual se administran los pequeños proyectos; 2) establecer las fases y los procesos de la dirección de los proyectos small grant, para gestionarlos conforme a los estándares establecidos en la guía del PMBOK 2013; y 3) definir las funciones básicas de los miembros del equipo de trabajo del proyecto, para determinar sus roles y responsabilidades en los small grant.

Para la investigación se aplicó el método analítico – sintético, basándose en entrevistas a personal clave de IRG, Ltd., ubicados en la Oficina de USAID/OFDA/LAC en San José, Costa Rica, y de un Especialista en Manejo de Riesgos de Desastre, (DRMS) responsable del país. Adicionalmente se envió una encuesta electrónica a los restantes DRMS de habla hispana e inglesa, ubicados en diversos países de la región LAC, a través de facilidades de google drive.

Se aplicó también revisiones documentales a literatura especializada en Administración y Dirección de proyectos, en investigación, al Manual del Programa Small Grants (IRG, Ltd), al Manual de Procedimientos del RDAP.

Posterior al análisis se obtuvo evidencias que mostraron la carencia de procedimientos en particular para los DRMS, que orientaran sus acciones durante el ciclo de vida de un proyecto small grant, así como la limitada utilidad del existente Manual del Programa de Small Grants. Este ofrece más información hacia el cumplimiento de disposiciones contractuales entre IRG, Ltd (contratista de USAID/OFDA) y el receptor de los fondos del donante.

Se deduce en la necesidad de establecer lineamientos claros por lo que se genera como resultado una Guía para los proyectos Small Grants, divididos en 4 fases, cada una con sus procesos adoptados del PMBOK 2013, y adaptados a las necesidades del DRMS, desde una óptica de donante de fondos.

La aplicación de esta Guía, permitirá al DRMS en forma paulatina mejorar sus gestiones como primeros identificadores de oportunidades para la implementación de los Small Grant, en los países a su cargo, siempre bajo el asocio de una ONG local.

Se espera que al incorporar en esta nueva gestión la identificación de los actuales y potenciales interesados en un proyecto small grant, y determinar criterios de calidad, aspectos antes no atendidos, se potencialice los alcances de estas iniciativas en beneficio de las comunidades expuestas a situaciones de riesgo de desastre, carentes muchas veces de oportunidades financieras para reducirlas.

## INTRODUCCION

### 1.1 Antecedentes

International Resources Group, Ltd., (IRG, Ltd.) es una compañía estadounidense, fundada en 1972, que pertenece a Engility Corporation desde el 2013, y tiene su sede principal en Braddock Place, Alexandria, Estado de Virginia, Estados Unidos. En Costa Rica es representada por Grupo Internacional de Recursos del Sur IRG, S.A.

IRG, Ltd. brinda servicios administrativos y de asistencia técnica al Programa Regional de Asistencia para Desastres (RDAP por sus siglas en inglés), perteneciente a la Oficina de los Estados Unidos de Asistencia para Desastres en el Extranjero (OFDA, por sus siglas en inglés), que es una dependencia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). De ahora en adelante se hará referencia solo como USAID/OFDA.

El RDAP fue establecido en 1989 por USAID/OFDA, como un medio para apoyar a las organizaciones en el manejo de los riesgos de desastres en América Latina y el Caribe. A través de los años, conforme mejoraron las habilidades del personal de primera respuesta a emergencias y en gestión de riesgos de desastre, se evolucionó de un abordaje estrictamente de capacitación, a uno de proveer asistencia técnica, en las mismas áreas.

Como parte de esa evolución USAID/OFDA/LAC encarga a su contratista IRG, Ltd, la implementación del Programa de Pequeñas Donaciones, como un proceso para financiar proyectos u otras iniciativas a baja escala, a través de organizaciones no gubernamentales locales, para lo cual se elabora un Manual Administrativo.

## **1.2 Problemática (Oportunidad):**

El Programa Small Grants del RDAP de USAID/OFDA ejecutado mediante contratación por IRG, Ltd., dispone de un manual, que establece las generalidades para la administración de los pequeños proyectos, mismos que deben contribuir a los objetivos estratégicos de la Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero, Regional de América Latina y el Caribe.

El Manual en cuestión es escaso en ofrecer al Especialista en Manejo de Riesgos de Desastre (DRMS), los pasos a realizar para la atención de las funciones propias de su cargo, en la administración técnica de un Small Grant, (desde el inicio y hasta el cierre) que se desarrolle en el país bajo su cargo. Las orientaciones para la presentación de propuestas se dejan abiertas a pesar de un breve lineamiento, no se determinan criterios de calidad de los entregables, no se consideran riesgos por eventos naturales o generados por la acción humana u otros. Igualmente no se determina con claridad la participación de los tradicionales y potenciales socios locales, por lo que su desempeño se limita a situaciones circunstanciales.

Lo anterior permite que la presentación de propuestas resumen (de ahora en adelante Concept Paper) para optar por fondos del Programa Small Grant, sean diversas en formatos y estilo, al igual que el nivel de involucramiento y acompañamiento técnico del DRMS.

## **1.3 Justificación de la problemática (oportunidad):**

Luego de haber cursado las materias que permitieron al proponente del presente PFG conocer las áreas de conocimiento y grupos de procesos de la dirección de proyectos estipulados en la Guía del PMBOK 2013, se considera oportuno

promover su aplicación mediante la propuesta de una guía, que oriente y facilite al DRMS en las gestiones que debe realizar en los Small Grants; mismas desde las funciones que como donante le compete atender como identificador de oportunidades, asesor en la planificación y de acompañante técnico en todo el ciclo de vida del proyecto.

La ejecución de un small grant corresponde a un implementador o receptor de los fondos donados, que deberá seguir las buenas prácticas administrativas propias de su organización, y de las políticas federales del gobierno de los Estados Unidos y de la USAID (el donante). No es de interés en este estudio, abordar la administración de un proyecto en función de las tareas y obligaciones del ejecutor de los fondos, sino solo desde lo que compete al DRMS.

#### **1.4 Objetivo general**

El objetivo general del proyecto es Elaborar una guía para aplicar los procesos de dirección de proyectos en la gestión de los Small grants del Programa Regional de Asistencia para Desastres de USAID/OFDA/LAC, ejecutado por IRG, Ltd., basados en el PMBOK 2013.

#### **1.5 Objetivos específicos.**

Los objetivos específicos de este proyecto son:

- Realizar un diagnóstico del Programa small grants para identificar la gestión bajo la cual se administran los pequeños proyectos.
- Establecer las fases y los procesos de la dirección de los proyectos small grants, para gestionarlos conforme a los estándares establecidos en la Guía del PMBOK 2013.

- Definir las funciones básicas de los miembros del equipo de trabajo de proyectos para determinar sus roles y responsabilidades en los small grant.

## MARCO TEORICO

### **2.1 Marco institucional**

#### **2.1.1 Antecedentes de la Institución**

International Resources Group Ltd. (IRG, Ltd), es una firma internacional estadounidense de servicios profesionales para apoyar a los gobiernos, el sector privado, las comunidades y los hogares, a gestionar sus recursos críticos, para construir un mundo más limpio, más seguro y más próspero.

Fundada en 1978 es, desde el 2012 parte de Engility Corporation, un proveedor líder de servicios de consultoría técnica especializada, programas y servicios de apoyo empresarial, ingeniería y tecnología de la información, modernización, y mantenimiento. Igual ofrece servicios de cadena de suministro y gestión de la logística, la formación y la educación para el Gobierno de los Estados Unidos.

Engility Corporation tiene su sede en Braddock Place, Virginia, (USA), y su nombre se deriva de "ingeniería" y "agilidad" y emplea grandes personas que se anticipan a las necesidades de sus clientes y se mueven rápidamente a su servicio. Cuenta con unos 9.000 empleados en ubicaciones en Estados Unidos y el mundo.

Desde Junio del 2009, IRG (propiedad de Engility Corporation), brinda servicios a la Oficina de los Estados Unidos de Asistencia para desastres en el extranjero (OFDA, por sus siglas en inglés), con sede regional para América Latina y el Caribe, en San José, Costa Rica, a través de un contrato denominado Programa Regional de Asistencia para Desastres (RDAP por sus siglas en inglés). El apoyo se remonta a 1998 con la implementación del entonces Programa de Capacitación en Gestión de Riesgos, (RMTP por sus siglas en inglés) a través de una serie de contratos, extensiones y modificaciones administradas por IRG.

A través de una red de 20 Especialistas en gestión de riesgos de desastres (DRMS), ubicados en toda la región LAC, IRG provee gestión de programas, asistencia técnica, capacitación y apoyo en respuesta a desastres.

En caso necesario los DRMS de IRG están disponibles para desplazarse de inmediato a realizar evaluaciones de daños e identificar necesidades de respuesta ante situaciones de desastre y, para apoyar en la coordinación de las actividades de asistencia humanitaria del Gobierno de los Estados Unidos, en un país afectado.

Los DRMS supervisan un programa de capacitación en múltiples temas que involucra el diseño y desarrollo de cursos, la revisión de estos cuando se considere necesario, la formación de instructores, y la transferencia de herramientas o capacidades a las entidades nacionales y locales.

El RDAP, también provee asistencia técnica que incluye, asesoría para la planificación estratégica y procesos de desarrollo organizacional, en la reducción del riesgo de desastre y en el manejo de eventos adversos. Brinda apoyo para los mecanismos de coordinación inter-institucionales y de asistencia en la preparación de los planes de acción locales, departamentales (provinciales) y nacionales.

### 2.1.2 Misión y visión

Visión de la Corporación Engility y sus subsidiarias:

“Ser la primera y mejor opción para nuestros clientes, empleados y accionistas. Creamos y cumplimos los compromisos. Nos desempeñamos con integridad. Somos el socio con la mejor misión siempre que nuestros clientes nos necesitan” (Engility, 2014,p.5).

Misión de la Corporación Engility y sus subsidiarias:

“Hacer que nuestros clientes cumplan sus misiones. Cumplimos los compromisos al enfocarnos totalmente en el cliente, aplicando nuestra experiencia, agilidad, disciplina, e integridad para completar el trabajo” (Engility, 2014,p.5).

### 2.1.3 Servicios que ofrece

Engility Corporation, a través de sus subsidiarias ofrece una amplia gama de servicios en:

- Consultorías técnicas especializadas,
- Soporte de programas y negocios,
- Ingeniería y tecnología en todo el ciclo de vida,
- Modernización en tecnologías de información,
- Cadena de suministros, y
- Entrenamiento y educación.

## 2.2 Programa Regional de Asistencia para Desastres (RDAP)

El Programa Regional de Asistencia para Desastres (RDAP), fue establecido en 1989 por la Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero (OFDA), de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), como el vehículo primario para apoyo en el manejo de riesgos de desastres en América Latina y el Caribe (LAC).

A través de los años conforme mejoró las habilidades del personal de respuesta a desastres de las diversas organizaciones de la región, USAID/OFDA/LAC pasó de un abordaje estrictamente instructivo a uno de proveer mayor asistencia técnica para la planificación, fortalecimiento y centralización del papel de los organismos nacionales y locales, en la gestión del riesgo de desastre.

Contractualmente IRG, responde a las necesidades del RDAP a través de un equipo de trabajo de planta ubicado en San José, Costa Rica, y de 19 Especialistas en Manejo de Riesgos de Desastre, que realizan acciones en reducción del riesgo de desastre y de respuesta a desastres, desde diversas ubicaciones en la región.

En el 2009, IRG, Ltd en función de alcanzar la eficiencia y la mejora continua del equipo de trabajo, elaboró el Manual de Procedimientos para la implementación del Programa Regional de Asistencia para Desastres, con el objetivo de lograr “la estandarización de las acciones a nivel administrativo y Operativo, en América Latina y el Caribe, de manera que permita mejorar y dinamizar el trabajo que se realiza en los países de la región” (IRG, Ltd. 2010, s.p).

Los procedimientos administrativos de este manual, indican las gestiones y formatos a seguirse para la presentación de solicitudes de fondos, liquidaciones, reembolsos, autorización de viaje, seguro de viaje, tiquete aéreo y contrataciones de servicios. Los operativos por su lado, hacen referencia a la planificación quinquenal, anual y trimestral, presentación de informes de misión, de asistencia técnica, o de capacitación. La aplicación de todos estos procedimientos es obligatoria y el usuario se auxilia de una matriz de comunicaciones que le facilita su implementación.

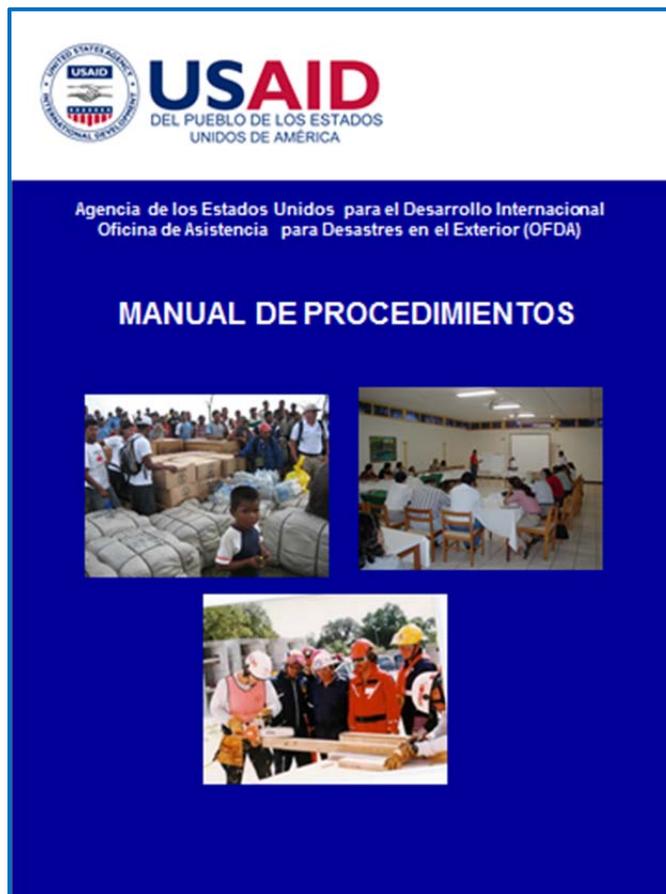


Figura 1. Portada Manual Procedimientos RDAP.

Fuente: IRG, Ltd 2012

### **2.3 Programa Small Grants del RDAP**

En abril del 2011, el RDAP lanzó el Programa Small Grants para promover pequeños proyectos a nivel comunitario, que contribuyan a albergar las prioridades de reducción de riesgos de desastre de los gobiernos, y apoyar iniciativas innovadoras y esfuerzos piloto que desarrollen las capacidades en la comunidad para prepararse, mitigar los efectos, responder y recuperarse de los desastres.

Los objetivos del Programa Small Grants son:

- 1) Apoyar el cumplimiento de los logros del Programa Regional de Asistencia a Desastres de USAID/OFDA/LAC,
- 2) Proveer apoyo y fortalecimiento institucional a las organizaciones públicas y ONGs, a través del financiamiento de proyectos meta y de pequeña escala, y
- 3) Asegurar el uso de mejores prácticas y la implementación de principios acertados en los proyectos financiados.

Las donaciones de estos Small Grants, con un monto promedio a los 30 mil dólares cada uno, y para un periodo de ejecución no mayor a un año calendario, se otorgan a organizaciones no gubernamentales locales en la región de América Latina y el Caribe, identificadas por los DRMS, con potencial para incrementar las capacidades de preparación y respuesta ante desastres en sus comunidades. (USAID/OFDA/LAC, 2013)

Las organizaciones interesadas y con el apoyo técnico del DRMS, preparan un Concept Paper (Propuesta Resumen), en un máximo de 5 páginas, ya sea en idioma inglés o español, en las que deberá integrar en forma resumida lo siguiente:

- ✓ Nombre del proyecto
- ✓ Datos de la ONG proponente
- ✓ Objetivos del Proyecto
- ✓ Productos y Resultados esperados del proyecto
- ✓ Beneficiarios meta
- ✓ Duración
- ✓ Total costos
- ✓ Justificación/Antecedentes
- ✓ Actividades
- ✓ Metodología de Evaluación
- ✓ Plan de Trabajo

Una vez que USAID/OFDA aprueba los proyectos propuestos, los DRMS proveen apoyo técnico y guía a la ONG ganadora del proyecto, para ampliar la información presentada en el Concept Paper; para lo cual deben desagregar en mayor detalle, aspectos como actividades, cronograma y presupuesto.

Los proyectos del Programa Small Grants deben estar en concordancia con los objetivos regionales de Reducción de Riesgos de Desastre de USAID/OFDA y que son:

- Salvaguardar los activos de sustento de las familias vulnerables,
- Prevenir la pérdida de viviendas,
- Fortalecer las capacidades locales de RRD y la preparación de respuesta.

El RDAP cuenta con el Manual del Programa Small Grants y sus anexos, que proveen una única fuente para el desarrollo y administración de las pequeñas donaciones, dentro de las líneas, políticas y procedimientos de la empresa, y los estándares definidos por USAID para los Grants (subvenciones) y acuerdos cooperativos bajo contrato.

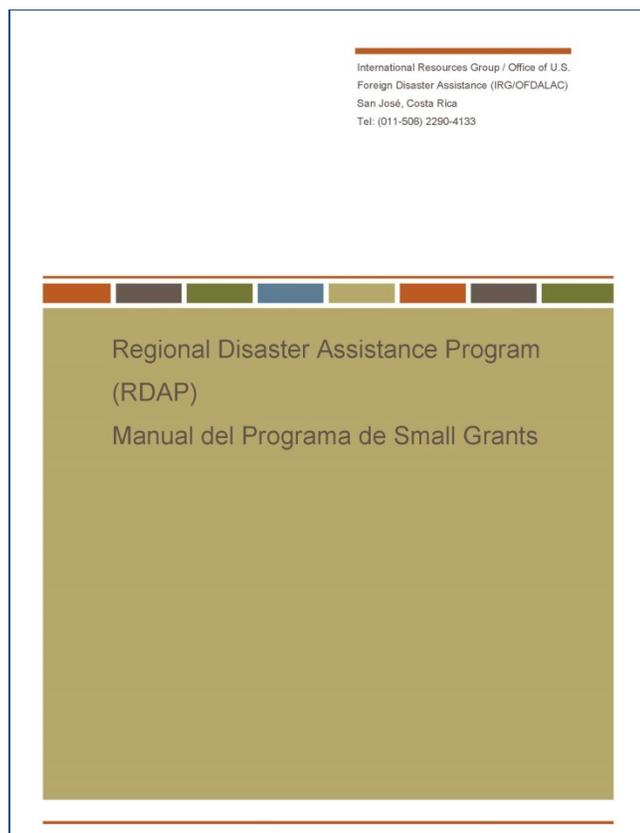


Figura 2. Portada Manual del Programa Small Grants.

Fuente: IRG, Ltd. 2010.

IRG colaborará con los receptores de los grants y con los demás involucrados durante la preparación, adjudicación y el proceso de liquidar los pequeños proyectos, con la responsabilidad de asegurar el ciclo completo de la administración del programa.

Las principales posiciones administrativas dentro del RDAP que participan en el Programa de Small Grants se detallan a continuación y se citarán utilizando su nomenclatura en idioma inglés:

- Chief of Party (COP) - (Administrador del Contrato):  
Representante legal del contratista ante USAID/OFDA/LAC, es responsable de la administración general del contrato RDAP y de todo el personal asignado al mismo. Reporta a la sede principal de Engility Corporation.
  
- Technical Manager (TM) - (Gerente Técnico):  
Dirige en el campo técnico las acciones en Gestión de Riesgos de Desastre, de los DRMS y del DRRS, y reporta al Chief of Party. Coordina técnicamente con el Asesor Regional de USAID/OFDA/LAC asignado para el RDAP.
  
- Disaster Risk Reduction Specialist (DRRS) - (Especialista en Reducción de Riesgos de Desastre):  
Coordina el Programa Small Grants, y las actividades en reducción del riesgo de desastre, autoriza la ejecución presupuestal, y controla su ejecución. Reporta directamente al Technical Manager, pero también lo hace al Chief of Party, en todo lo relacionado a Small Grants.
  
- Disaster Risk Management Specialist (DRMS) - (Especialista en Manejo de Riesgos de Desastre):  
Coordina el o los programas de país, o los componentes temáticos asignados del RDAP, desde su lugar de residencia, ejecutando acciones en uno o varios países de la región LAC. Su comunicación con la Oficina en San José, y sus colegas de trabajo se realiza por medios electrónicos. Reporta al Technical Manager.
  
- Financial Officer ( FO) - (Oficial Financiero(a)):  
Administra las finanzas del RDAP y es responsable por todo su manejo contable, y reporta directamente al Chief of Party.

## 2.4 Teoría de Administración de Proyectos

### 2.4.1 Proyecto

El Project Management Institute, en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (2013) establece la siguiente definición de proyecto:

Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logra los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. (p.3)

Lledó y Rivarola, (2007) definen el proyecto como “un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio. Todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto limitado” (p.4).

El éxito no debe faltar en los proyectos que se desarrollen, por lo que según Lledó, (2013) hay que considerar los siguientes puntos clave:

- ✓ Calidad
- ✓ Plazo
- ✓ Presupuesto
- ✓ Aceptación del cliente
- ✓ Sostenibilidad. (p.7)

Muchas organizaciones utilizan directa o indirectamente los proyectos, incluidos en sus portafolios y programas, como el medio para alcanzar los objetivos y metas, establecidos en sus planes estratégicos.

#### 2.4.2 Administración de Proyectos

La Administración General y la Administración de Proyectos, con sus perspectivas diferentes por su ámbito de aplicación, poseen similitudes pues aplican para el logro de sus objetivos, los procesos de planificación, organización, dirección y control. La administración en una organización es de tiempo indefinido, pues no se conoce su duración, caso contrario sucede en un proyecto, que es por un plazo determinado.

El Project Management Institute (2013), respecto a la dirección de proyectos, lo establece como: “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p.5).

Las herramientas de la administración de proyectos, a criterio de Lledó y Rivarola, (2007) “sirven para proporcionar a los miembros del equipo de trabajo la estructura, la flexibilidad y el control necesarios para alcanzar resultados extraordinarios a tiempo y dentro del presupuesto”(p.6).

Dirigir un proyecto podría implicar aspectos tales como:

- ✚ Identificar requisitos;
- ✚ Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto;
- ✚ Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de manera colaborativa entre los interesados;

- ✚ Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo;
- ✚ Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos, y los riesgos (Project Management Institute, 2013,p.6).

Las organizaciones cualquiera sea su ámbito de acción, pueden a través de la dirección de proyectos aplicar el conocimiento, los procesos, las habilidades, las herramientas y las técnicas, para incrementar la probabilidad de éxito en un gran número de proyectos, aunado a una comunicación efectiva con todos los interesados.

Esta comunicación puede ser presencial, escrita, verbal o electrónica (correo electrónico, conferencias telefónicas, videoconferencias, mensajería de texto, mensajería instantánea, redes sociales y cualquier otro medio disponible), para comunicarse formal o informalmente con el director del proyecto.

Organizacionalmente, cualquier entidad posee su propia estructura organizativa la que puede afectar la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos.

Lledó (2013) indica que existen en las empresas los siguientes tres tipos de estructuras organizacionales:

1. Orientada a proyectos
2. Funcional, y
3. Matricial.

En las organizaciones orientadas a proyectos, los colaboradores del equipo suelen a menudo estar trabajando en el mismo lugar físico, y los directores de proyecto, cuentan con gran independencia y autoridad (Lledó, 2013).

La estructura organizacional funcional es la más tradicional, en esta cada empleado tiene un superior claramente definido, y las personas se agrupan por especialidades, y cada departamento realizará el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás (Lledó, 2013).

En una organización matricial, se presenta una mezcla de características de las organizacionales funcionales y de las orientadas a proyectos, y pueden clasificarse en tres tipos:

- Matricial Fuerte: el director de proyectos tiene más poder que el gerente funcional.
- Matricial Débil: el gerente funcional tiene más poder que el director de proyectos.
- Matricial Equilibrada: el director de proyectos y el gerente funcional comparten el poder y las decisiones (Lledó, 2013).

El Director de Proyectos en una organización matricial débil tiene poca autoridad, por lo que sería más un Facilitador o Coordinador de proyecto. El primero trabaja como ayudante, coordina las comunicaciones, y no puede tomar decisiones o hacer cumplirlas de manera personal. El segundo tiene poco poder para tomar decisiones, goza de cierta autoridad y depende de un gerente de nivel superior.

Todo proyecto debe tener un equipo de trabajo. Este puede estar constituido por el director del proyecto, el personal de dirección, y colaboradores procedentes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades para llevar a cabo las tareas.

La estructura y las características varían sobre la base de factores como la cultura organizacional, el alcance y la ubicación, pero la constante es el rol del director como líder del equipo, independientemente de la autoridad que este pueda tener sobre sus miembros.

Con respecto a la ubicación geográfica, pueden llegar a conformarse los denominados equipos virtuales, que existen en cualquier tipo de estructura organizacional, y que a menudo son necesarios en proyectos donde los recursos están ubicados in situ o fuera del sitio, o ambos, dependiendo de las actividades que se realizan.

Estos equipos dependen de herramientas colaborativas como espacios de trabajo compartidos en línea y conferencias telefónicas o video, para coordinar sus actividades e intercambiar información.

Un director de proyecto al frente de un equipo virtual necesita considerar las diferencias culturales, horarios de trabajo, husos horarios, condiciones locales e idioma.

Al respecto Siebdrat, Hoegl, & Ernst (2010), señalan que:

A los equipos distribuidos geográficamente se les suele denominar habitualmente equipos virtuales, pero esa etiqueta resulta en cierto modo poco apropiada, ya que estos grupos son muy reales en lo que respecta al trabajo que pueden llegar a realizar. Descubrimos que los equipos virtuales ofrecen grandes oportunidades a pesar de los retos de gestión que plantean. De hecho, si se implementan los procesos adecuados, los equipos dispersos pueden lograr resultados significativamente mejores que sus homólogos presenciales. (p.21)

### 2.4.3 Ciclo de vida de un proyecto

Un proyecto atraviesa una serie de fases, generalmente secuenciales, que se le conoce como el Ciclo de Vida del Proyecto, y van desde un inicio hasta un cierre. Estas pueden dividirse por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, o hitos específicos.

Lledó (2013) indica que hay tres tipos de interrelación entre las fases de los proyectos:

1. Secuencial: hasta que no finaliza la fase predecesora, no comienza su sucesora.
2. Solapadas: la fase sucesora comienza aunque no haya terminado su sucesora.
3. Iterativas o adaptativas: al finalizar A comienza B, y al finalizar B comienza nuevamente A, y así sucesivamente. (p.35)

Según el Project Management Institute (2013) todos los proyectos pueden configurarse en la siguiente estructura genérica de ciclo de vida:

- Inicio del proyecto,
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo, y
- Cierre del proyecto.

La siguiente figura muestra la estructura genérica del ciclo de vida de un proyecto, en las 4 fases citadas:



Figura 3. Ciclo de Vida Proyecto.

Fuente: Elaboración Propia, 2015

#### 2.4.4 Procesos en la Dirección de Proyectos

Los proyectos están conformados por procesos con sus entradas, herramientas, técnicas y salidas, y como se ha mencionado anteriormente, representan un esfuerzo en un tiempo determinado.

La Guía del PMBOK del Project Management Institute (2013), establece 5 grupos de procesos en la dirección de proyectos, que son:

##### 1 Inicio:

Grupo compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de uno ya existente, y se obtiene la autorización para iniciar. Se define el alcance y se comprometen los recursos iniciales, se identifican los interesados, y en caso de no existir, se designa el director a cargo.

## **2 Planificación:**

Grupo compuesto por aquellos procesos que se realizan para establecer el alcance total del proyecto, definir y redefinir los objetivos, y desarrollar la línea de acción que permita el logro de los objetivos. Se desarrolla el plan para la dirección del proyecto, así como los documentos que se utilizarán para llevarlo a cabo.

## **3 Ejecución:**

Grupo compuesto por aquellos procesos utilizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como el integrar y realizar actividades del proyecto.

## **4 Monitoreo y Control**

Grupo compuesto por aquellos procesos necesarios para rastrear, analizar y dirigir el progreso, y el desempeño del proyecto, para así identificar áreas en las que el plan requiera cambios, e iniciar con los mismos según corresponda.

## **5 Cierre**

Grupo compuesto por aquellos procesos ejecutados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, para así completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales.

Estos procesos se vinculan entre sí, a través de las salidas que producen, y que sirven de entrada a otro, o bien constituyen un entregable del proyecto, subproyecto o fase.

Al ser integradora la dirección de proyectos, requiere que los grupos de procesos ejerzan acciones uno sobre los otros de manera recíproca, lo cual se muestra en la figura # 4.

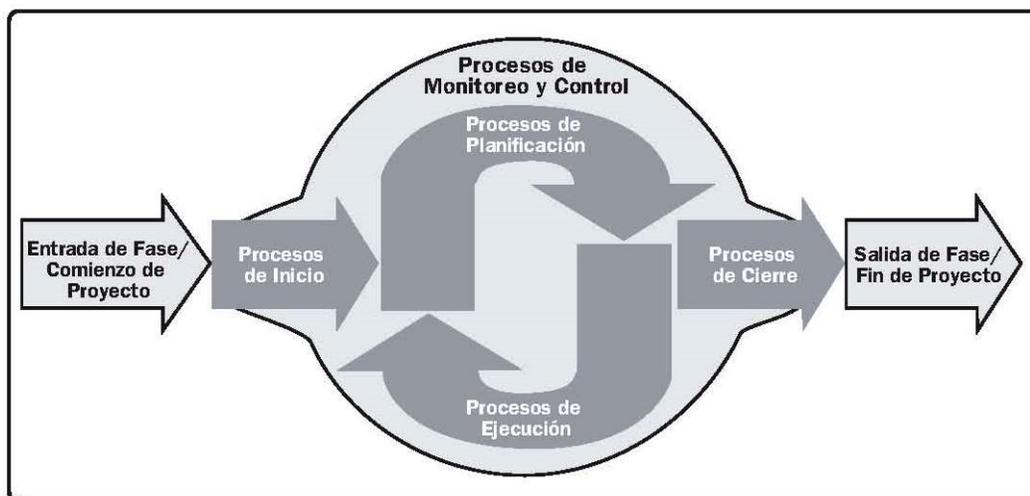


Figura 4. Grupos de Proceso de la Dirección de Proyectos.

Fuente: PMBOK, 2013.

#### 2.4.5 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

El presente Proyecto Final de Graduación generará una Guía que facilite la aplicación de ciertas áreas de conocimiento, de las 10 existentes, en la dirección de proyectos.

Una área de conocimiento es individualmente “un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, de la dirección de los proyectos o un área de especialización” (Project Management Institute, 2013,p.60).

Las 10 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos son las siguientes:

**Gestión de la Integración del Proyecto:**

Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de proceso de la dirección de proyectos. Incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales.

La conforman los siguientes procesos:

- ✓ Desarrollar el acta de constitución del proyecto
- ✓ Desarrollar el Plan para la dirección del proyecto
- ✓ Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto
- ✓ Monitorear y controlar el trabajo del proyecto
- ✓ Realizar el control integrado de cambios
- ✓ Cerrar el proyecto o fase

**Gestión del Alcance del Proyecto:**

Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito, por lo que gestionar el alcance se enfoca primordialmente en definir y controlar, qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

La conforman los siguientes procesos:

- ✓ Planificar la gestión del alcance
- ✓ Recopilar los requisitos
- ✓ Definir el alcance
- ✓ Crear la EDT/WBS
- ✓ Validar el alcance
- ✓ Controlar el alcance

**Gestión del Tiempo del Proyecto:**

Incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en el plazo estimado del proyecto.

La conforman los siguientes procesos:

- ✓ Planificar la gestión del cronograma
- ✓ Definir las actividades
- ✓ Secuenciar las actividades
- ✓ Estimar los recursos de las actividades
- ✓ Estimar la duración de las actividades
- ✓ Desarrollar el cronograma
- ✓ Controlar el cronograma.

**Gestión de los Costos del Proyecto:**

Incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos del proyecto, de tal modo, que se complete dentro del presupuesto aprobado.

La conforman los siguientes procesos:

- ✓ Planificar la gestión de los costos
- ✓ Estimar los costos
- ✓ Determinar el presupuesto
- ✓ Controlar los costos.

**Gestión de la Calidad del Proyecto:**

Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue diseñado. Mediante su

aplicación apoya las actividades de mejora continua del proceso, y trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, y del producto.

La conforman los siguientes procesos:

- ✓ Planificar la gestión de la calidad
- ✓ Realizar el aseguramiento de la calidad
- ✓ Controlar la calidad

### **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:**

Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto, el cual está compuesto por las personas a las que se les ha asignado roles y responsabilidades que completar, y pueden estar dedicadas a tiempo completo o parcial, e incorporarse o retirarse, según lo requieran los avances.

La conforman los siguientes procesos:

- ✓ Planificar la gestión de los recursos humanos
- ✓ Adquirir el equipo del proyecto
- ✓ Desarrollar el equipo del proyecto
- ✓ Dirigir el equipo del proyecto.

### **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:**

Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto, sean oportunas y adecuadas.

La conforman los siguientes procesos:

- ✓ Planificar la gestión de las comunicaciones
- ✓ Gestionar las comunicaciones
- ✓ Controlar las comunicaciones

**Gestión de los Riesgos del Proyecto:**

Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y análisis de riesgos, la planificación de la respuesta y el control de los riesgos, a los que puede estar expuesto un proyecto.

La conforman los siguientes procesos:

- ✓ Planificar la gestión de los riesgos
- ✓ Identificar los riesgos
- ✓ Realizar el análisis cualitativo de los riesgos
- ✓ Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos
- ✓ Planificar la respuesta a los riesgos
- ✓ Controlar los riesgos.

**Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:**

Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo de proyecto, incluye la gestión del contrato y de control de los cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra, emitidos por los miembros autorizados.

La conforman los siguientes procesos:

- ✓ Planificar la gestión de las adquisiciones
- ✓ Efectuar las adquisiciones
- ✓ Controlar las adquisiciones
- ✓ Cerrar las adquisiciones.

**Gestión de los Interesados del Proyecto:**

Incluye los procesos necesarios para identificar las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto, analizar sus expectativas e impacto en el mismo, y desarrollar las estrategias de gestión adecuadas.

La conforman los siguientes procesos:

- ✓ Identificar a los interesados
- ✓ Planificar la gestión de los interesados
- ✓ Gestionar la participación de los interesados
- ✓ Controlar la participación de los interesados.

## MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico define, describe y analiza los procedimientos que sirven para formar un criterio científico utilizado en la conducción de cualquier proyecto y/o investigación (UCI, 2014).

En este capítulo, se definirá los métodos de investigación, se establecerán las fuentes de información a consultar, así como las técnicas que permitirán al análisis e identificación de resultados.

### 3.1 Fuentes de información

La fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. Los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de un objeto de estudio. Esos datos se deben recopilar de las fuentes y tendrán que ser suficientes para poder sustentar y defender un trabajo (Eyssautier, 2002).

Se describen a continuación dos categorías de fuentes de información:

#### 3.1.1 Fuentes Primarias

Se refiere a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido en ningún grado en cualquier medio o documento, la información de interés. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, la entrevista, experimental y la observación (Eyssautier, 2002).

Para este estudio las fuentes primarias fueron abordadas mediante entrevistas directas al Director General del Proyecto, y al Especialista en reducción de riesgos de riesgos de desastre, (encargado de los Small Grants), así como con una

encuesta electrónica a los especialistas en manejo de riesgos de desastre, asignados a los países en los que el RDAP, financió proyectos mediante el Programa de Small Grants.

### **3.1.2 Fuentes Secundarias**

Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite (Eyssautier, 2002).

Con base en esta definición, se utilizó para el presente estudio literatura especializada en administración de proyectos, así como el Manual del Programa Small Grants.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro 1. Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un diagnóstico del programa small grant para identificar la gestión bajo la que se administran los pequeños proyectos.	Gerente General Contrato RDAP, Gerente Técnico, Especialista en reducción de riesgos de desastre, DRMS, Oficial Financiero.	Manual de programa pequeñas donaciones del RDAP. Reportes técnicos de avance de proyectos. Resumen conceptual de propuestas de proyectos.
Establecer las fases y los procesos de dirección de los proyectos small grant, para gestionarlos conforme a los estándares establecidos en la Guía del PMBOK 2013.	Gerente General Contrato RDAP, Gerente Técnico, Especialista en reducción de riesgos de desastre, DRMS, Oficial Financiero.	PMBOK 2013 Documentación recibida durante las asignaturas de la Maestría en Administración de Proyectos. Manual de programa Small Grants del RDAP.
Definir las funciones básicas del equipo de trabajo del proyecto, para determinar sus roles y responsabilidades en los small grant.	Gerente General Contrato RDAP, Gerente Técnico, Especialista en reducción de riesgos de desastre, DRMS, Oficial Financiero.	

Fuente: Elaboración Propia, 2015

### 3.2 Métodos de Investigación

El método es la ruta que se sigue en las ciencias para alcanzar un fin propuesto, y la metodología, el cuerpo de conocimiento que describe y analiza los métodos para el desarrollo de una investigación (Eyssautier, 2002).

Ambos se han particularizado y son objeto de un tratamiento especial de acuerdo con cada ciencia particular.

Existen varios métodos de investigación que en general implican procesos de análisis, síntesis, inducción y deducción. Los métodos son procedimientos ordenados que se siguen para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés de encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar conocimiento.

Brevemente se exponen los que se utilizaron en esta investigación.

#### **3.2.1 Método analítico-sintético:**

Descompone una unidad en elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, y los vuelve a agrupar las partes para considerar en conjunto. Es la observación y examen de los hechos, y distingue los elementos de un fenómeno, por lo que permite revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, para luego establecer leyes universales. La síntesis es la meta y resultado final del análisis (Jurado, 2002).

Para la presente investigación se utilizó el método analítico revisando el contenido del Manual del Programa Small Grants comparativamente con las 10 Áreas de Conocimiento de la administración de proyectos, establecidas en el PMBOK 2013.

#### **3.2.2 Investigación documental:**

Se centra exclusivamente en la recopilación de datos existentes en forma documental, ya sea de libros, textos o cualquier otro tipo de documentos, y su único propósito es obtener antecedentes para profundizar en la teoría y aportaciones ya emitidas sobre el tema en estudio (Muñoz, 2011).

El cuadro adjunto presenta la relación entre los objetivos y los métodos de investigación que se utilizarán en este proyecto.

Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Analítico-Sintético	Documental
Realizar un diagnóstico del programa small grant para identificar la gestión bajo la que se administran los pequeños proyectos.	Análisis de la información obtenida de entrevistas abiertas y de la comparación de contenidos del Manual de pequeñas donaciones y los procesos del PMBOK.	Revisión manual Small Grants. Revisión manual de procedimientos del RDAP.
Establecer las fases y los procesos de dirección de los proyectos small grant, para gestionarlos conforme a los estándares establecidos en la Guía del PMBOK 2013.	Análisis y unificación de los procesos de dirección de proyectos del PMBOK que mejor se adapten a las gestiones del DRMS, en el programa de pequeñas donaciones. Identificados los procesos a implementar en la dirección de los proyectos, se elaboran nuevas matrices o mejoran las existentes.	Revisión a los capítulos relacionados a las áreas de conocimiento y grupos de procesos, del PMBOK 2013.
Definir las funciones básicas del equipo de trabajo del proyecto, para determinar sus roles y responsabilidades en los small grant.	Con base en funciones actuales y la información recopilada se mejoran y proponen nuevas acciones para el equipo de trabajo de los pequeños proyectos.	

Fuente: Elaboración Propia, 2015

### 3.3 Herramientas.

El cuadro 3 presenta las herramientas sugeridas por el PMBOK 2013 que se utilizarán para alcanzar cada uno de los objetivos específicos del presente PFG:

Cuadro 3. Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
Realizar un diagnóstico del programa small grant para identificar la gestión bajo la que se administran los pequeños proyectos.	EDT Entrevistas individuales Encuesta electrónica Juicio de expertos Sistemas de gestión de la información Análisis de datos Software gestión de proyectos
Establecer las fases y los procesos de dirección de los proyectos small grant, para gestionarlos conforme a los estándares establecidos en la Guía del PMBOK 2013.	EDT Juicio de expertos Análisis de resultados Análisis de documentos Sistemas de información Compresión del cronograma
Definir las funciones básicas del equipo de trabajo del proyecto, para determinar sus roles y responsabilidades en los small grant.	Entrevistas Compresión del cronograma Juicio de expertos

Fuente: Elaboración Propia, 2015

### 3.4 Supuestos y Restricciones.

Los Supuestos son factores que se consideran como ciertos para efectos de planeación y tendrán que confirmarse a medida que avance el proyecto, mientras las restricciones son limitantes que afectan la ejecución.

En el cuadro 4 se relacionan los supuestos y las restricciones de este PFG con sus objetivos:

Cuadro 4. Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un diagnóstico del programa small grant para identificar la gestión bajo la que se administran los pequeños proyectos.	Aprobación de la Gerencia Local de IRG, Ltd. para realizar el estudio. Interesados internos prestarán su colaboración. Facilidad de acceso a información de manejo de proyectos.	Información no clasificada pero sensible de algunos de los clientes que por disposiciones de USAID/OFDA no se pueda divulgar. Tiempo del personal local y externo de la oficina. Prioridades de USAID/OFDA en respuesta a emergencias por eventos naturales.
Establecer las fases y los procesos de dirección de los proyectos small grant, para gestionarlos conforme a los estándares establecidos en la Guía del PMBOK 2013.		Prioridades de USAID/OFDA en respuesta a emergencias por eventos naturales. No se incluyen procesos de ejecución
Definir las funciones básicas del equipo de trabajo del proyecto, para determinar sus roles y responsabilidades en los small grant.	Interesados internos prestarán su colaboración basados en experiencia.	Prioridades de USAID/OFDA en respuesta a emergencias por eventos naturales.

Fuente: Elaboración Propia, 2015

### 3.5 Entregables.

Un entregable es “cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto” (Project Management Institute, 2013, p.541).

Son tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir elementos del plan para la dirección de proyectos. El cuadro 5 relaciona los entregables de este PGF con sus objetivos:

Cuadro 5. Entregables

Objetivos	Entregables
Realizar un diagnóstico del programa small grant para identificar la gestión bajo la que se administran los pequeños proyectos.	Documento del análisis de la situación actual del Programa de Pequeñas Donaciones, realizando comparaciones entre la administración actual y los procesos del PMBOK 2013, así como el estado del conocimiento de los interesados internos.
Establecer las fases y los procesos de dirección de los proyectos small grant, para gestionarlos conforme a los estándares establecidos en la Guía del PMBOK 2013.	Una Guía para la aplicación de procesos de administración de proyectos, con base en el PMBOK 2013, para mejora del Manual del Programa de Pequeñas Donaciones. Matrices mejoradas y nuevas para su aplicación en los procesos de administración de proyectos sugeridos
Definir las funciones básicas del equipo de trabajo del proyecto, para determinar sus roles y responsabilidades en los small grant.	Listado de funciones de los miembros del equipo de trabajo del programa pequeñas donaciones.

Fuente: Elaboración Propia, 2015

## DESARROLLO

### 4.1 Diagnóstico de la Administración del Programa Small Grants

A fin de conocer la situación actual del programa Small Grants se realiza un diagnóstico, para conocer de parte de todos los interesados internos, los criterios que lleven a mejorar el proceso de gestión.

Se indagará en áreas como involucrados, capacitación en proyectos, trabajo en equipo, lecciones aprendidas, comunicación, tareas, documentación, y coordinación.

Dado que el interés del presente estudio en la administración de los small grants, es sólo desde la función de la entidad administradora de fondos de un donante (que no es el implementador del proyecto), sólo se considera a los interesados del nivel interno, que son los siguientes:

- COP (Administrador del Contrato)
- TM (Gerente Técnico)
- DRRS (Especialista en Reducción del riesgo de desastre)
- FO (Oficial Financiero)
- DRMS (Especialista en Manejo de Riesgos de Desastre)

Se utilizará en igual forma la terminología Small Grant para referirse a pequeñas donaciones, así como grant para lo que es proyecto, pues el estudio se realiza en entidad cuyo idioma oficial es el inglés.

Las entrevistas del personal ubicado en la Oficina en San José (excepto los DRMS) serán presenciales, partiendo de preguntas cerradas que luego se irán abriendo conforme se obtenga la información, aunado a la habilidad del

entrevistador, y que faciliten así la indagación de aspectos que se consideren oportunos al momento.

Los DRMS al tener las sedes de trabajo en sus países de residencia en toda la región de América Latina y el Caribe, (equipos de trabajo satelitales) y ser sus funciones más de contacto técnico en el campo, se les realizará encuesta virtual, a través de envío de cuestionario de preguntas de selección única, vía facilidades para la elaboración de encuestas de la plataforma Google Drive.

Serán totalmente anónimas, disponibles en español e inglés, y con invitación directa al siguiente enlace:

[https://docs.google.com/forms/d/16V\\_pAcdKwQ7kNusMulloMLMr4hIDEvqboKBe0jT3mJ8/viewform](https://docs.google.com/forms/d/16V_pAcdKwQ7kNusMulloMLMr4hIDEvqboKBe0jT3mJ8/viewform)

Una vez contestadas las preguntas, el usuario hace un click en la pestaña enviar, para que así la información se almacene automáticamente en una hoja de Excel, en la carpeta denominada Drive de las facilidades de Google, en la cuenta del usuario que realiza este estudio.

Como parte del proceso investigativo se analiza el Manual del Programa Small Grants, a fin de conocer su aproximación a los estándares del PMBOK 2013, en todo el ciclo de vida de un proyecto, y su utilidad para los DRMS.

#### **4.1.1 Manual del Programa:**

Fue desarrollado por IRG, Ltd como la fuente única para el desarrollo y administración de grants emitidos bajo el programa Small Grants del RDAP, proveyendo, un abordaje consistente en requisitos para solicitar, desarrollar, negociar, otorgar, monitorear, reportar y cerrar grants.

El manual se divide en 4 secciones y un anexo:

- 1) Resumen ejecutivo,
- 2) Introducción,
- 3) Supervisión de los Grants y
- 4) Proceso para generar los grants.

En la primera sección (**Resumen ejecutivo**) se ofrece las generalidades de los contenidos del manual, se cita lo que es el RDAP, su estrategia regional, y un cuadro resumen del programa pequeñas donaciones, que se ilustra en las siguientes figuras 5 y 6:

Componente	Descripción
<b>Objetivos del SGP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el cumplimiento de los logros de USAID OFDA/LAC RDAP;</li> <li>• Proveer apoyo y fortalecimiento institucional a las organizaciones públicas y ONGs a través del financiamiento de proyectos meta y de pequeña escala;</li> <li>• Asegurar el uso de mejores prácticas y la implementación de principios acertados en los proyectos financiados.</li> </ul>
<b>Antecedentes y Autoridad</b>	Los Grants estarán aprobados de acuerdo con los requisitos de USAID ADS 201, 302.5.6 y 303, las Estipulaciones Estándar para los Receptores que no pertenecen al Gobierno de los Estados Unidos, las estipulaciones del Contrato de USAID No. DFD-C-00-09-00174-00 con IRG, y las leyes pertinentes.
<b>Actividades Elegibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salvaguardar los medios de subsistencia de las familias afectadas, que incluye la protección del acceso a micro-financiamiento para los hogares afectados; protección de ganado menor, las reservas de semillas estratégicas y el apalancamiento de recursos del sector privado.</li> <li>• La prevención de la pérdida de techo, que incluye la mejora de los métodos de construcción y una Mejor Reconstrucción 'Build Back Better' después de los desastres, el fortalecimiento de la planificación de uso de la tierra, y el apoyo al manejo costero.</li> <li>• Fortalecimiento de las habilidades y preparación para respuesta de la Reducción de Riesgos de Desastres (DRR), que incluyen: Establecimiento de sistemas de alerta temprana; Establecimiento de refugios comunitarios; Apoyo a la evolución del Programa de Capacitación y Asistencia Técnica (Respuesta de Emergencia y DRR); Apoyo al sector de salud a través del OPS, CDC, y otras organizaciones; Pre-posicionamiento de suministros para ayuda de emergencia; Apoyo la RRD en el sector de educación; e Institucionalización de la administración y reducción de los riesgos de desastres en la educación superior.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Organizaciones Elegibles</b>	Organizaciones no-Gubernamentales Locales (NGOs).
<b>Montos y Tipos de Grant</b>	<p><b>Monto:</b> Los montos de los Grants típicamente oscilan entre \$15,000 a \$50,000, con un promedio de \$30,000. No se espera que ningún grant supere los \$100,000.</p> <p><b>Tipos:</b> Bajo el SGP, IRG anticipa otorgar los siguientes tipos de grants bajo contrato:</p>

Figura 5. Resumen Programa Small Grants – Parte 1.

Fuente: IRG, Ltd

Componente	Descripción		
<b>Términos Generales de Grant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grant de Obligación Fija (FOG);</li> <li>• Grant Simplificado (SIG).</li> </ul> <p>Toda solicitud para acuerdos de grants pequeños debe incluir una copia de las estipulaciones estándar. Las secciones principales de las estipulaciones Requeridas como aplicables incluyen:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago – Adelanto;</li> <li>• Pago – Reembolso;</li> <li>• Adquisición de Bienes y Servicios;</li> <li>• Reglas de Elegibilidad para Bienes y Servicios de USAID;</li> <li>• Compra Local;</li> <li>• Publicaciones y Comunicados de Prensa;</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas Negociadas de Costos Fijos – Provisional;</li> <li>• Titulación y uso de Propiedades;</li> <li>• Compartiendo Costos (Matching);</li> <li>• Notificaciones Públicas;</li> <li>• Ingresos del Programa.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago – Adelanto;</li> <li>• Pago – Reembolso;</li> <li>• Adquisición de Bienes y Servicios;</li> <li>• Reglas de Elegibilidad para Bienes y Servicios de USAID;</li> <li>• Compra Local;</li> <li>• Publicaciones y Comunicados de Prensa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas Negociadas de Costos Fijos – Provisional;</li> <li>• Titulación y uso de Propiedades;</li> <li>• Compartiendo Costos (Matching);</li> <li>• Notificaciones Públicas;</li> <li>• Ingresos del Programa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago – Adelanto;</li> <li>• Pago – Reembolso;</li> <li>• Adquisición de Bienes y Servicios;</li> <li>• Reglas de Elegibilidad para Bienes y Servicios de USAID;</li> <li>• Compra Local;</li> <li>• Publicaciones y Comunicados de Prensa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas Negociadas de Costos Fijos – Provisional;</li> <li>• Titulación y uso de Propiedades;</li> <li>• Compartiendo Costos (Matching);</li> <li>• Notificaciones Públicas;</li> <li>• Ingresos del Programa.</li> </ul>		
<b>Ciclos de Propuesta</b>	Las propuestas pueden ser presentadas en cualquier momento del año y se revisarán en el orden de su recepción.		
<b>Criterios para Evaluar Propuestas</b>	<p><b>Méritos Técnicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades propuestas contribuyen directamente al logro de las metas y resultados sugeridos de RDAP, y son consistentes con los principios generales de RDAP;</li> <li>• La implementación trata del impacto sostenible y tangible de la actividad planteada;</li> <li>• Las actividades propuestas ayudarán a catalizar y replicar las mejores prácticas y a compartir las lecciones aprendidas a nivel nacional, regional y locales;</li> <li>• La implementación considera que la aplicación involucra abordajes y estrategias que convergen con los objetivos del RDAP;</li> <li>• La solicitud integra elementos de innovación y espíritu empresarial, respecto a las actividades propuestas por el Receptor del Grant en potencia.</li> </ul> <p><b>Desempeño histórico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Receptor del Grant debe haber recibido contratos, grants o acuerdos cooperativos que involucren programas similares o relacionados en el transcurso de los últimos tres años y debe haber logrado o sobrepasado los objetivos propuestos.</li> </ul> <p><b>Costo – Rendimiento y Costo - Realismo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El solicitante debe entender la administración financiera básica y ser capaz de desempeñar todas las actividades con los fondos solicitados;</li> <li>• Los planes del solicitante lograrán las metas de las actividades propuestas con un grado razonable de economía y eficiencia.</li> </ul>		
<b>El Proceso de Otorgar los Grants, el Monitoreo y la Evaluación</b>	Una vez que una propuesta para un grant pequeño haya sido endosada por El Asesor Regional Superior (SRA) de USAID OFDA/LAC y luego aprobada por USAID COTR, el Jefe de Misión de IRG (Chief of Party (COP) firmará el acuerdo de grant con el representante autorizado del receptor. El financiamiento se desembolsará en abonos, basado en las necesidades de la actividad y al cumplir las metas parciales programadas. En casos excepcionales, se desembolsará el monto entero en una sola operación, con el acuerdo previo del COP. En el caso de los grants simplificados, el primer desembolso puede ser concomitante con la firma de la aprobación, sujeto a las condiciones precedentes, definidas por USAID. Funcionarios del RDAP ejecutarán visitas de supervisión regulares en el campo de todos los proyectos Receptores.		
<b>Idioma</b>	Se permite que el texto de la propuesta del grant sea en inglés, español, portugués o francés. Se anima a los solicitantes, más no se requiere, que presenten sus propuestas en inglés.		

Figura 6. Resumen Programa Small Grants – Parte 2.

Fuente: IRG, Ltd

La sección 2 llamada **Introducción**, cita que el propósito del manual desarrollado por IRG, es ser una guía en la administración del programa small grants y los recursos fiscales, dentro de las líneas de la fuente financiera, las políticas y procedimientos de IRG, así como por los estándares definidos por USAID para los grants y acuerdos cooperativos y grants bajo contrato (International Resources Group, Ltd, 2010).

Generaliza las responsabilidades de los involucrados en los small grants, los antecedentes del programa RDAP, desglosando sus metas y objetivos que son el referente para la elaboración de las propuestas conceptuales. Finaliza con las generalidades de los requisitos contractuales que IRG debe observar para cualquier grant que otorgue.

Al ser una sección dedicada a la Introducción, ésta debe ser clara y precisa en sus contenidos, y cumple con lo que se espera debe ser una inducción genérica al contenido del documento y no requiere de mayor análisis.

La sección 3 denominada **Supervisión de los Grants**, incluye información de los dos tipos de grants bajo contrato que IRG puede otorgar: Grant de obligación fija (FOGS) y Grant simplificado (SIGS). Relacionados con el PMBOK 2013, estos se ubican en el área de conocimiento Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, como parte de los activos de los procesos de la organización, pues representan las relaciones legales contractuales. Se indican los criterios en los que son aplicables según las regulaciones de USAID, la responsabilidad de IRG y del personal del RDAP, mismas que son carentes de especificidad.

En la misma sección, se establece que los montos de la donación para un small grant pueden oscilar entre los 15 a 50 mil dólares, siendo el promedio 30 mil dólares, y los elegibles han de ser organizaciones no gubernamentales locales.

La sección 4, denominada **El proceso para generar grants**, incluye los siguientes ítems:

desarrollo del grant,  
revisión y aprobación,  
implementación,  
monitoreo y evaluación,  
cierre.

Se cita que el equipo de OFDA/LAC en la figura de los DRMS, identificará al posible receptor y presenta la idea creativa, por lo que apoyará en la construcción de la propuesta, la cual deberá presentarse utilizando los formatos de solicitudes para grants y presupuesto, incluidas en el anexo 1 del Manual en estudio.

En un máximo de 5 páginas presentarán el resumen ejecutivo de la propuesta, la justificación/antecedentes, actividades, metodología de evaluación, plan de trabajo y presupuesto. Este último debe ser en dólares estadounidenses, mientras que la narrativa se acepta en español o inglés. La recepción de solicitudes puede hacerse en cualquier momento del año, a través de los DRMS.

Los receptores potenciales recibirán los requisitos asociados con la obtención de fondos de USAID, como son mantener registros contables, manejar los fondos de USAID en una cuenta bancaria separada de otras fuentes de financiamiento, no adquirir artículos cuya vida útil sea mayor a un año y cuyo costo de adquisición sea mayor a los 5 mil dólares.

Para la revisión de la propuesta, el Manual del Programa Small Grants establece 4 niveles para hacerlo, detallándose para cada uno las acciones a cumplir y los funcionarios encargados de participar.

#### **4.1.2 Administración del Programa:**

Al momento de este estudio el proceso para la gestión de los small grants está bajo la responsabilidad del Sr. Eduardo Gutiérrez, que ocupa el puesto de Especialista en reducción de riesgos de desastre, y realiza además tareas como aprobar los presupuestos internos, y el mantenimiento de los cursos de capacitación de USAID/OFDA/LAC.

“El proceso de los Small Grants lo inicia el DRMS, que es el responsable de enviar a la oficina en San José, un concept paper (propuesta resumen) para que sea estudiada por el Comité de Evaluación de Proyectos”. (E. Gutiérrez, comunicación personal, 13 de mayo de 2015)

Para la ejecución de los small grants se utiliza el modelo de Grant simplificado, dado que al trabajarse con pequeñas organizaciones que cuentan con fondos limitados, les resulta muy difícil el ejecutar un proyecto y esperar a que se les haga un reembolso días después. Indica Gutiérrez (2015) que actualmente se realizan adelantos de fondos a las ONGs, para que inicien la ejecución y a medida que los van gastando pueden presentar los reportes, para luego darles otros avances hasta completar el proyecto.

La presentación de los small grants se ha simplificado, puede tanto el DRMS con el Regional Advisor presentar propuestas, no obstante expresa Gutiérrez (2015) debe ser solo el DRMS como responsable de país que las presente, y revise que cumpla con los propósitos establecidos en su programa de país.

Luego de ello el Asesor Regional de USAID/OFDA/LAC la recibe para su conocimiento y apoyo, y ser enviada al DRRS, que hace una revisión técnica y la pasa al Comité que tiene la potestad final de decidir si se aprueba o no, con base en los intereses del RDAP que ellos definan para el momento. Esta instancia también puede solicitar información adicional de alguna propuesta que se identifique de interés.

Señala Gutiérrez (2015) que los niveles de revisión establecidos en el Manual del Programa Small Grant, no se aplican por decisiones superiores, por lo que el DRRS hace una de tipo preliminar y el Comité hace las evaluaciones finales.

Gutiérrez (2015) menciona que respecto al formato para presentación de las propuestas, el Manual de Small Grants sugiere una, pero no obliga a su uso, por tanto lo deja abierto, y se limita en que al menos se cubran los puntos básicos que debe contener. Esto en razón de que las ONGs que aplican, son muy pequeñas y no conocen el sistema de preparación de propuestas de USAID.

Si la propuesta es aprobada, se le comunica a la ONG proponente y al respectivo DRMS para que procedan a ampliar la propuesta con mayor detalle de las actividades, cronograma y del presupuesto a ejecutar. Adicional el receptor de los nuevos fondos recibirá varios documentos exigidos por USAID para todo receptor de fondos federales, y que se encuentran en los anexos del manual de small grants.

Destaca Gutiérrez (2015) que paralelamente se realiza una visita a las oficinas de la ONG para verificar el manejo contable y coordinar la forma en que deben ser administrados los fondos del donante. Esta tarea es realizada por funcionarios del departamento financiero del RDAP.

Luego se coordina para la firma del Acuerdo de Grant entre los representantes de la ONG receptora y el COP de IRG, Ltd en San José. Como anexos a este acuerdo se incluyen el Plan de Acción del proyecto, y los documentos solicitados por USAID, y se realiza el primer desembolso de fondos.

Durante la ejecución del grant el DRRS realiza al menos dos visitas de seguimiento técnico para verificar avances del cronograma, para lo cual utiliza el plan de acción del proyecto diseñado por el receptor de fondos. Gutiérrez (2015) comenta que en su caso él utiliza como referentes para estas acciones los objetivos y las actividades propuestas, y verifica que los mismos se cumplan.

Un funcionario del departamento financiero contable realiza también visitas de monitoreo administrativo durante el periodo de ejecución del grant, para verificar el manejo de los fondos, las buenas prácticas contables y los respaldos legales de las adquisiciones realizadas. Solo comparte al DRRS y al DRMS los resultados de su visita si se identifica anomalías, y al realizar su informe de viaje lo entrega directamente al COP.

El rol de los DRMS es variado, y depende del grado de involucramiento que desee realizar, y en ocasiones casi solo se limita a un acompañamiento al DRRS en las visitas de seguimiento que éste realice. Las indicaciones de su participación en los small grants son brevemente detalladas en algunos apartados del manual del programa.

Jackeline Montoya (Comunicación personal, 8 de mayo 2015), especialista DRMS asignada a Colombia, expresa que su función en el único small grant implementado en el país a su cargo, fue reunirse con la autoridad gestión de riesgos del Municipio de Pasto (al sur de Colombia), con el Cuerpo de Bomberos Voluntarios locales (como ente operador), y revisar la parte estratégica del

proceso de implementación del proyecto. Igualmente como consultas acerca de si el proyecto es nuevo, o es parte de otro, que relación puede hacerse con otros proyectos, con otros actores, los beneficios que se puedan obtener, y otros.

En la ejecución realizó visitas de monitoreo en forma conjunta con el responsable de gestión del riesgo del municipio, para verificar el cumplimiento de lo programado inicialmente y sugerir mejoras. En otra visita la Oficial Financiera del DAP revisó los aspectos contables, mientras ella lo hizo en lo técnico.

Para el final del proyecto Montoya (2015) indica que recibió la liquidación total de los fondos y verificó que se hubiera cumplido con todo lo acordado, la documentación estuviera completa, y realizó el envío respectivo a la oficina regional en San José.

A través de encuesta en google drive dirigida a los DRMS ubicados en varios países de América Latina y el caribe, se les realiza consulta mediante 8 preguntas, las que deben responder utilizando un puntaje en escala de 1 a 10, siendo este último el máximo.

La encuesta virtual se colocó en la citada plataforma con invitación directa a los interesados para recibir su respuesta. Las preguntas planteadas fueron las siguientes (versión en español), la figura 7 muestra el formato en Google Drive:

1. ¿Cómo califica la claridad de las funciones que usted debe realizar, desde el inicio hasta el fin de un small grant, en el país a su cargo?
2. ¿Cuál es tu nivel de claridad acerca de qué persona es con la puedes coordinar los Small Grants, en la oficina de San José?

3. ¿Qué tanto conoces de las lecciones aprendidas en el Programa Small Grants, particularmente en el área de administración de proyectos?
4. ¿Cómo calificas el apoyo recibido de otros DRMS (Consultores), que ya han trabajado Small Grants en sus países?
5. ¿Cuál consideras es tu conocimiento y experiencia en la administración de proyectos?
6. ¿Qué tanto consideras, hay relación entre los Small Grant y las 3 líneas principales de acción del Plan Regional de USAID/OFDA/LAC?
7. ¿Consideras que se cuenta con las herramientas suficientes para que usted atienda sus funciones dentro de los Small Grants?
8. ¿Qué tan de acuerdo estas en identificar desde un inicio del proyecto (planificación) a los posibles interesados en el mismo?

15/5/2015 Programa Pequeñas Donaciones Editar este formulario

## Programa Pequeñas Donaciones

La siguiente encuesta totalmente anónima, pretende identificar oportunidades de mejora en el Programa Small Grants (bajo el contrato de IRG), como parte de la tesis de la Maestría en Administración de proyectos que estoy elaborando. Utilizando una escala del 1 al 10 (10 es lo máximo), mucho agradezco su colaboración, en responder las siguientes preguntas. Son de selección única. Cordialmente Fernando Calderón.

**Cómo califica la claridad de las funciones que usted debe realizar, desde el inicio hasta el fin de un small grant, en el país a su cargo?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Cuál es tu nivel de claridad acerca de que persona es con la que debes coordinar los Small Grants, en la oficina de San José ?**

Aquí debes en una escala de 1 a 10 indicar que tan claro tienes identificado la persona con la que debes coordinar todo lo relacionado al Programa Small Grants, en la oficina de San José.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Qué tanto conoces de las lecciones aprendidas en el Programa Small Grants, particularmente en la area de la administración de proyectos?**

Solo a lo aprendido en administración (en general) de los pequeños proyectos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Cómo calificas el apoyo recibido de otros DRMS (Consultores), que ya han trabajado Small Grants en sus países?**

Este apoyo es durante el ciclo de vida del proyecto que comprende: Inicio del proyecto, Organización y Preparación, Ejecución del trabajo y Cierre?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[https://docs.google.com/forms/d/16V\\_pAcdKwC7kNusMuloMLMf4hIDEVqboKBeQJT3mJ8/viewform](https://docs.google.com/forms/d/16V_pAcdKwC7kNusMuloMLMf4hIDEVqboKBeQJT3mJ8/viewform) 1/2

---

15/5/2015 Programa Pequeñas Donaciones

**Cuál consideras es tu conocimiento y experiencia en la administración de proyectos?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Qué tanto consideras, hay relacion entre los Small Grant y las 3 líneas principales de acción del Plan Regional de USAID/OFDA/LAC**

Las líneas son: 1)Salvaguardar los medios de vida de las familias afectadas, 2)Prevenir la pérdida de techo, y 3) Fortalecer las capacidades de RRD.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Considera que se cuenta con las herramientas suficientes para que usted atienda sus funciones dentro de los Small Grants?**

Herramientas hace referencia a: formatos, matrices, procedimientos, software u otros.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Qué tan de acuerdo estas en identificar desde un inicio del proyecto (planificación), a los posibles interesados en el mismo?**

Interesados: todo organización local que pueda verse afectada positiva y negativamente con la implementación de un small grant.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Con la tecnología de  Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
 Informar sobre abusos - Condiciones del servicio - Otros términos

[https://docs.google.com/forms/d/16V\\_pAcdKwC7kNusMuloMLMf4hIDEVqboKBeQJT3mJ8/viewform](https://docs.google.com/forms/d/16V_pAcdKwC7kNusMuloMLMf4hIDEVqboKBeQJT3mJ8/viewform) 2/2

Figura 7. Encuesta Interna Small Grants en Google Drive.

Fuente: Elaboración Propia 2015

Al final se obtuvo la siguiente apreciación:

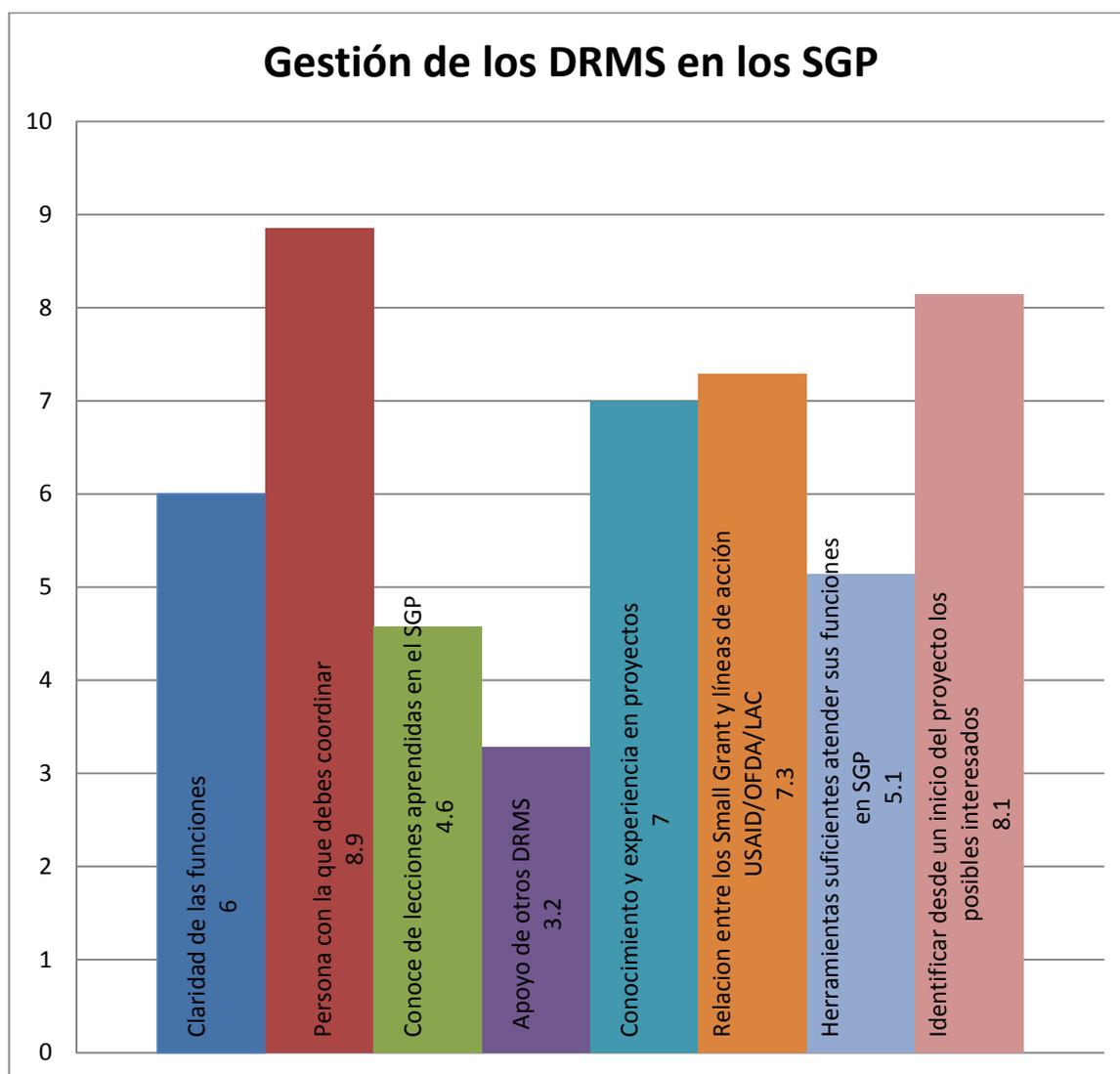


Figura 8. Resultados encuesta interna Small Grants

Fuente: Elaboración Propia 2015

Resumen del análisis realizado:

Se establece los siguientes márgenes de calificación:

Puntaje igual o menor a 7 son: Bajo

Puntaje entre 7.1 y 7.9 son: Regulares

Puntaje Iguale o superiores a 8 son: Buen nivel de aceptación.

Tabuladas las respuestas recibidas se obtiene los resultados que se muestran en la figura 8, la que al ser analizada muestra lo siguiente:

Debilidades (Bajo puntaje):

- ✓ Claridad de las funciones de los DRMS en los small grants
- ✓ Herramientas suficientes para atender sus funciones en los small grants
- ✓ Apoyo de otros DRMS que ya han ejecutado Small grants
- ✓ Conocimiento y experiencia en la administración de proyectos
- ✓ Conocimiento de lecciones aprendidas en el proceso de small grants.

Regulares:

- ✓ La relación de los small grants con el Plan Regional de USAID/OFDA/LAC.

Buen nivel de aceptación:

- ✓ Oportuno identificar los stakeholders desde el inicio del proyecto, y
- ✓ Claramente identificada la persona coordinadora de los small grants.

## **4.2 Fases y Procesos para la Dirección de los Proyectos Small Grant**

### **4.2.1 Generalidades**

Guía es “aquello que dirige o encamina” (Real Academia Española, 2014), por lo que el presente documento ofrece las orientaciones básicas para la utilización de los diversos procesos de la dirección de proyectos aplicables al programa Small Grants.

Basados en la experiencia obtenida en el RDAP a través de la implementación del Programa Small Grants, se recogen aquí en una guía las buenas prácticas y se ajustan a los procesos y nomenclatura para la Dirección de Proyectos, del Project Management Institute, con la finalidad de gestar adecuadamente los pequeños proyectos, y promover el uso de una terminología común.

Esta nueva Guía, va orientada a los Disaster Risk Management Specialist (DRMS), del RDAP, responsables de la implementación de los small grant en el país a su cargo, para orientarles en la aplicación de las fases y los procesos para la dirección de proyectos, en todo el ciclo de vida de un proyecto.

Cada Small Grant, visualizado como proyecto debe estar en total relación con el Plan País y su operativización técnica ha de incluirse en los Planes Anuales Operativos y los Planes Trimestrales de Trabajo de cada DRMS, según lo establecido en el Manual de Procedimientos Internos del RDAP.

Mucha de la información aquí detallada a través de la figura de fases y procesos, ha sido de aplicación frecuente, pero no constaba en un documento que las recogiera y organizara, por lo que esa experiencia y conocimiento se pone al servicio de los interesados.

En la presente Guía, solo se sugieren algunos de los procesos de la Dirección de Proyectos del Project Management Institute, y se realiza adaptaciones y adopciones de ese texto, aplicándolo a las funciones técnicas que debe realizar el DRMS en todo el ciclo de vida de un proyecto Small Grant.

La dirección de proyectos es una tarea integradora que requiere que cada proceso del proyecto, esté alineado y conectado de manera adecuada con los demás, por lo que estos se suceden en el mismo momento, o bien uno genera la aplicación de otro.

Para que un proyecto tenga éxito, destaca el Project Management Institute (2013) el equipo de trabajo debería:

- Seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto,
- Utilizar un enfoque definido que pueda adaptarse para cumplir con los requisitos,
- Establecer y mantener una comunicación y un compromiso adecuados a los interesados,
- Cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados y,
- Equilibrar las restricciones contrapuestas relativas al alcance, cronograma, presupuesto, calidad, recursos y riesgo para producir el producto, servicio o resultado especificado (p.47).

#### 4.2.2 Estructura

La presente Guía está compuesta de una sección denominada Generalidades que explica sus fines y una segunda, en que se abordan las 4 fases en que se propone dividir un proyecto Small Grants.

Una fase del proyecto es el conjunto de actividades del proyecto relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Cada proyecto puede dividirse en las fases necesarias, las que se utilizan cuando la naturaleza del trabajo a realizar es única y suelen estar vinculadas a un entregable (Project Management Institute, 2013).

Según el Project Management Institute (2013) la fase:

Puede hacer énfasis en los procesos de un determinado Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos, pero es probable que la mayor parte o todos los procesos sean ejecutados de alguna manera en cada fase (...) pueden completarse en forma secuencial, pero pueden superponerse en determinadas circunstancias de los proyectos. (p.41)

A fin de permitir la división de los proyectos small grant en subconjuntos lógicos para facilitar su planificación, organización, dirección y control en función del RDAP, y del equipo de trabajo, se sugiere segregarlo en las siguientes 4 fases:



Cada fase se compone de una serie de procesos que generan al final un entregable, y requiere de la aplicación de técnicas y herramientas de la dirección de proyectos.

En la fase de Conceptualización, el DRMS identifica el problema, oportunidad, o necesidad de negocio, que determina la probabilidad de realizar un small grant, para lo cual deberá identificar un posible implementador que se conocerá como el ejecutor de los fondos.

Posterior a ello se aplicarán algunos procesos del grupo de proceso de Inicio y de Planificación del Project Management Institute, para determinar el producto a obtener, los supuestos, las restricciones, los interesados, las actividades a realizar, sus tiempos, los recursos y costos, hasta obtener el Concept Paper.

Este documento es discutido entre el DRMS y su respectivo Asesor Regional, que luego de realizar algunos ajustes que estos consideren, será enviado a la Coordinación de Proyectos Small Grants para revisión, y presentación ante el Comité Evaluador, órgano colegiado bajo la dirección del Senior Regional Advisor de USAID/OFDA/LAC.

La Oficialización es la segunda fase, en la cual el Small Grant es aprobado por el Comité Evaluador, y corresponde a la Coordinación de Proyectos comunicarlo a los interesados internos. Aquí se solicitará al receptor de los fondos, ampliar detalles acerca de las actividades, tiempos, y costos del proyecto, así como completar los formularios determinados por la USAID, para las organizaciones que reciban y administren fondos federales de los Estados Unidos.

La compilación de todos los documentos relacionados a la ejecución del proyecto (Concept paper, Cronograma detallado, Presupuesto detallado) constituirán el Plan de Dirección del Proyecto. Se procederá con la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto que en este caso se llamará, el Acuerdo de Grant.

Ese Acuerdo de Grant tendrá como anexos el Plan de Dirección del Proyecto y la documentación requerida por USAID según corresponda. El Acuerdo de Grant será firmado por el COP en representación del contratista y la máxima autoridad de la organización receptora de los fondos. En el acto se hace entrega del primer desembolso de fondos para iniciar la ejecución del proyecto, por lo que el DRMS será responsable de que todo lo anterior se cumpla, en coordinación con el Coordinador de Proyectos Small Grants.

En la fase de Seguimiento Técnico, el equipo de trabajo del proyecto cumplirá con las funciones respectivas a su cargo, utilizando como referencia el Plan para la Dirección del Proyecto. El DRMS aplicará los procesos de la dirección de proyectos pertenecientes a los grupos de planificación, ejecución, monitoreo y control.

Iniciará con planificar acciones en su Plan Operativo Anual, ya sea de País o Temático y en su respectivo Trimestral de Trabajo, para el seguimiento y

monitoreo durante la ejecución del grant. Esta planificación la realizará según el Manual de Procedimientos Internos del RDAP.

Establecido lo anterior, el DRMS procederá con el proceso denominado dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, que consiste en la ejecución de sus acciones planificadas de monitoreo y seguimiento técnico. Para ello aplicará procesos como: controlar el alcance del proyecto, controlar el cronograma, controlar la calidad, controlar las comunicaciones, controlar la participación de los interesados, y cerrar fase o proyecto.

Lo relativo a controlar los costos y las adquisiciones serán de la competencia de la Oficina Financiera, según sus procedimientos internos y las políticas de USAID, por lo que el DRMS solo participará a solicitud en acciones muy puntuales.

La Oficina Financiera y la Coordinación de Proyectos, participarán periódicamente en las acciones antes descritas conjuntamente con el DRMS.

La fase de Cierre, constituye la aplicación del proceso denominado cerrar el proyecto o fase, en la que se verificará que los procesos definidos se han completado a satisfacción del receptor de los fondos y del contratista. Se escriben las lecciones aprendidas y se registran en el sistema de información de la oficina, junto con toda la documentación que respalda su ejecución, logros y otros.

#### **4.2.3 Fases para la implementación de un Small Grant**

A continuación se detallan cada una de las 4 fases en que se propone gestionar los small grants en su ciclo de vida, cada una con sus etapas (la fase de cierre no tiene etapas), y estas con sus respectivos procesos, para el logro de los entregables.

Los procesos a citar están basados en la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos del Project Management Institute, por lo que se utiliza la información allí establecida, con las adaptaciones necesarias que permitan al DRMS comprender su aplicación.

## **A. FASE DE CONCEPTUALIZACION**

### **Etapa 1. Identificar la oportunidad y potencial implementador.**

El DRMS con base en la Actividades, Productos y Tareas estratégicas definidas en el Plan País, totalmente en concordancia con el Plan Regional de USAID/OFDA/LAC deberá identificar oportunidades para la realización de un proyecto Small Grant, en el ámbito de la reducción de riesgos de desastre.

Una vez identificada esa necesidad por satisfacer, deberá escoger una organización no gubernamental local en el país que pretende ejecutar el grant, para lo cual establecerá el contacto oportuno en la forma que mejor considere, analizando así con la misma la oportunidad de establecer una alianza de cooperación, en caso de que no exista.

Obtenido el beneplácito de la ONG, y conjuntamente con la persona punto de contacto y otros funcionarios, el DRMS gestionará reunión de trabajo a fin de definir el problema por atender, mediante un proyecto de corto plazo. A través de técnicas de facilitación dirigirá el primer esfuerzo que logre un acercamiento al objetivo, área geográfica de intervención, y fechas aproximadas.

Inmediatamente se deberá iniciar la construcción de la propuesta resumen de proyecto, de ahora en adelante denominada (Concept Paper), utilizando para ello la Matriz de Presentación de Solicitudes, que podrá completar a

través de la ejecución de los siguientes procesos que se detallan en la etapa 2 de esta Fase de Conceptualización.

**Etapa 2. Elaborar el Concept Paper.**

El Concept Paper, es un resumen ejecutivo de la propuesta de proyecto que se elabora en el formato respectivo, ver cuadro # 6, y es el primer documento que presenta el DRMS a la Coordinación de Proyectos Small Grants, para su análisis y posterior conocimiento del Comité Evaluador.

La ONG proponente del proyecto tiene la responsabilidad de diligenciar el formato en su totalidad anotando toda la información que allí se requiere, y contará con la asesoría del DRMS en su construcción y revisión, a fin de mantener la armonía entre objetivos, productos, actividades, con base en la justificación de la intervención.

Para la construcción del Concept Paper se aplicarán los procesos de dirección de proyectos que se muestran en el flujograma de la figura # 9 y que hacen parte de la etapa 2 de la fase de conceptualización. El producto final de todos esos procesos es la propuesta de Concept paper.

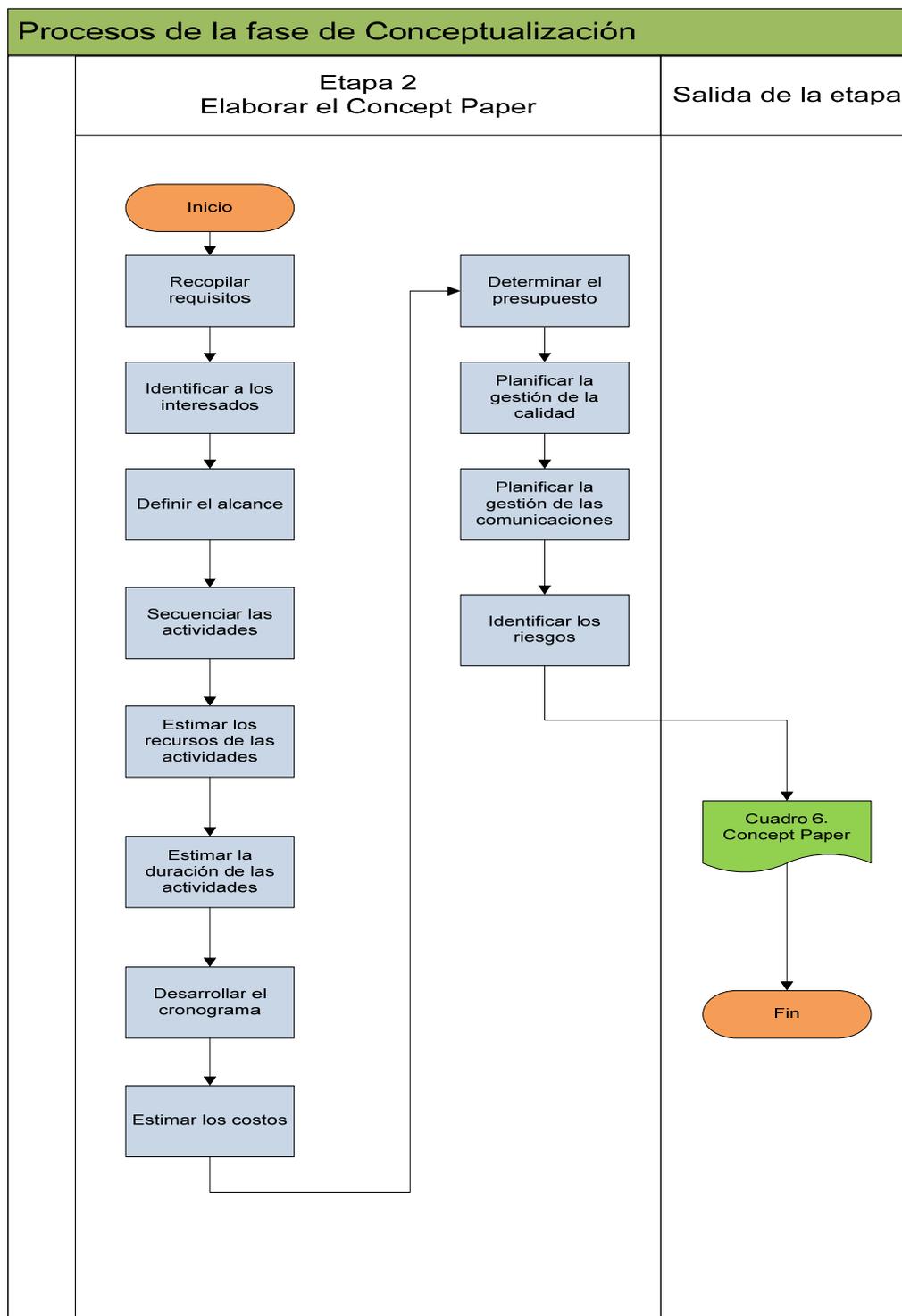


Figura 9. Flujograma procesos etapa conceptualización.

Fuente: Elaboración Propia 2015.

El mismo se completa en el respectivo archivo digital, anotando lo siguiente:

- Nombre que se propone para el proyecto
- Nombre legal de la organización proponente
- Nombre del representante legal, su dirección física de oficina, teléfonos, email y otros datos que faciliten su identificación
- Nombre de contacto para el proyecto, su dirección física de oficina, teléfonos, email y otros datos que faciliten su identificación.
- Nombre de comunidad o comunidades a beneficiar, indicando municipio, provincia, departamento o estado, y país.
- Totalidad de la población a ser beneficiada, desglosando cuantos hombres, mujeres, niños y niñas, adulto mayor, con base en datos estadísticos oficiales.
- Costo total estimado de la inversión solicitada en dólares estadounidenses.
- Fechas de inicio y cierre (mes, día año), y total de días de ejecución del proyecto. No puede ser mayor a 365 días.
- Objetivo general del proyecto
- Objetivos específicos
- Productos o producto para cada objetivo específico
- Resumen ejecutivo del proyecto, en no más de una página a espacio sencillo
- Justificación que sustente la intervención con el proyecto, en no más de una página a espacio sencillo.
- Listado de organizaciones y comunidades interesadas en el proyecto.
- Criterios de calidad
- Actividades para cada producto (entregable), con la duración de las mismas.

- Detalle genérico de presupuesto para cada actividad genérica (agrupación de actividades por categoría), y el monto del costo de la misma en dólares estadounidenses.
- Tipo de letra para todo el documento es time new roman 12 puntos.

Una vez que el Concept Paper se ha completado, la ONG proponente lo trasladará al DRMS para que este lo remita a la Coordinación de Proyectos, para la asignación de un código de registro conforme lo establece el manual del programa small grant, y crear su expediente electrónico que será colgado en la intranet del programa RDAP del donante, en la sección denominada Small Grants, para consultas en cualquier momento del equipo de trabajo del proyecto, como de cualquier otro interesado interno.

El entregable final de esta FASE en sus etapas 1 y 2, es el Concept Paper, que se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Formato Concept Paper

<b>CONCEPT PAPER</b>		
<b>PRESENTACION (Máximo ½ página)</b>		
Nombre del Proyecto:		
Nombre de la organización proponente:		
Representante legal, Dirección Oficina, Números telefónicos, email	Persona contacto, Dirección Oficina, Números telefónicos, email	
Zona intervención del Proyecto:	Total Población beneficiaria:	Costos estimados US\$:
Fecha de Inicio:	Fecha de Cierre:	Total días proyecto:
<b>OBJETIVOS Y PRODUCTOS (Máximo ½ página)</b>		
Objetivo del Proyecto (Alcance):		
Objetivo Específico 1:	Producto:	
Objetivo Específico 2:	Producto:	
Objetivo Específico 2:	Producto:	
Resumen Ejecutivo del proyecto: (Máximo 1 página)		
Justificación de intervención (Máximo 1 página):		

Listado de Interesados (Máximo ½ página):	
Criterios de calidad:	
Actividades (Máximo 1 y 1/2 páginas)	
Producto #:	
Actividad	Duración
Presupuesto (Máximo ½ página)	
Actividad Genérica	Costo US\$

Fuente: Elaboración Propia 2015.

### **Recopilar requisitos**

Es el proceso para determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto, proporciona la base para definir y gestionar su alcance (Project Management Institute, 2013).

El éxito de un proyecto depende de la participación activa de los interesados en el descubrimiento y la descomposición de las necesidades en requisitos, del cuidado en determinarlos, documentarlos y gestionarlos. Incluyen las necesidades y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados, lo que deberá ser analizado conjuntamente entre DRMS y su punto de contacto de ONG Local seleccionada.

Para ello podrá utilizar cualquiera de las siguientes herramientas: entrevistas individuales o grupales, talleres de consulta, cuestionarios, encuestas, observaciones, y análisis de documentos entre otros. Este proceso va ligado a otro que se denomina Identificar los Interesados, que más adelante se detalla.

El DRMS asesorará a la ONG proponente en la identificación de los posibles interesados en el proyecto, en conocer de su interés, respaldo y necesidades para el mismo, para lo cual generará un listado de sus requerimientos para el proyecto, los que escribirán en la matriz de interesados y Requisitos, mostrada en el cuadro # 7.

#### **Identificar a los interesados**

En este proceso se realiza la identificación de las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por el proyecto o por alguna de sus actividades, generando éxito o fracaso en el mismo (Project Management Institute, 2013).

Este proceso permitirá identificar para cada interesado o grupo de interesados, el enfoque adecuado que tienen o podrían tener acerca del Small Grant. Se recopila y analiza de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa que permita obtener los intereses, expectativas y el grado de influencia de los interesados.

Mediante reuniones de trabajo entre el DRMS y el potencial receptor de los fondos se realiza el análisis de los interesados, a través de consultas utilizando la técnica de Juicio de Expertos y las reuniones, con la participación de representantes de las entidades identificadas.

Se gestiona la información solicitada en el cuadro # 7: Identificar a los potenciales interesados, sus roles, intereses, conocimientos, expectativas y niveles de influencia. Se relaciona con el proyecto y se aprovecha para crear alianzas y posibles asociaciones para mejorar las probabilidades de éxito.

Se anotará en el formato digital del citado cuadro el nombre de la organización, el tipo de entidad (pública, privada, ONG), sus expectativas del proyecto, que tipo de colaboración podría brindar para el proyecto, su nivel de interés (alto, medio, bajo), y el nivel de su poder de influencia o decisión (alto o bajo), en la comunidad seleccionada.

Cuadro 7. Matriz de Interesados y Requisitos

<u>Nombre de Institución u organización interesada</u>	<u>Tipo entidad</u>	<u>Expectativas del Proyecto</u>	<u>Colaboración para el proyecto</u>	<u>Nivel de Interés</u>	<u>Nivel de Poder</u>

Fuente: Elaboración Propia 2015.

### **Definir el Alcance**

Proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto, los límites del producto, servicio o resultado, mediante la especificación de cuales de los requisitos recopilados anteriormente serán incluidos y cuales excluidos del alcance del proyecto (Project Management Institute, 2013).

La preparación de un enunciado detallado del alcance del proyecto es fundamental para su éxito, por lo que se define y describe de manera más específica conforme se va recopilando mayor información. Se elabora a partir de los entregables principales, los supuestos y las restricciones documentadas durante la presente fase de Conceptualización del Small Grant.

El DRMS y la ONG identificada analizarán la información necesaria para la elaboración del enunciado del alcance, para lo cual aplican su experiencia y conocimiento en forma individual, apoyados con reuniones de trabajo o talleres facilitados, según lo amerite el caso en estudio.

Para su obtención pueden emplearse alguna de estas técnicas: entrevistas, talleres de facilitación, la tormenta de ideas, mapas conceptual/mental, observaciones, y análisis de documentos.

Al final se obtendrá un breve enunciado del alcance del proyecto, que se escribirá en el cuadro # 6.

### **Definir las actividades**

Consiste en identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto, mediante el desglose de actividades agrupadas en paquetes de trabajo (Project Management Institute, 2013).

Como técnicas de trabajo el DRMS puede sugerir la descomposición que consiste en dividir y subdividir el alcance del proyecto y los entregables, en partes más pequeñas y manejables, que se llamarán actividades.

Como salida de este proceso se obtendrá la lista de actividades necesarias para realizar el proyecto, mismas que deberán ser anotadas en la matriz de definición de actividades, que se muestra en el siguiente cuadro # 8 y que se utilizará también para los procesos: Secuenciar las actividades, estimar los recursos de las actividades, y estimar la duración de las actividades.

En este cuadro anotarán el nombre propuesto para el grant, el objetivo específico (uno en cada apartado), la actividad genérica para este, el listado de actividades que contribuyen a la genérica, la relación de dependencia entre estas, los recursos para cada actividad, sus costos en dólares estadounidenses y el tiempo de duración.

Cuadro 8. Matriz Definición de Actividades

Matriz Definición de Actividades					
Nombre del Proyecto:					
Objetivo Específico 1:					
Actividad Genérica #:					
#	Listado de actividades	Relacionada con actividad #	Recursos para la actividad	Costo	Duración actividad (días)
Objetivo Específico 2:					
Actividad Genérica # :					
#	Listado de actividades	Relacionada con actividad #	Recursos para la actividad	Costo	Duración actividad (días)

Fuente: Elaboración Propia 2015.

**Secuenciar las actividades**

Consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto, definiendo su secuencia lógica del trabajo, que se realiza primero y que le sigue luego, a fin de obtener la máxima eficiencia, considerando cualquier restricción establecida. La secuenciación puede llevarse mediante la utilización de algún software de gestión de proyectos.

Cada actividad a excepción de la primera y última se conecta con al menos un predecesor mediante lo que se conoce como relación de Final-Inicio o Final-Final (Project Management Institute, 2013).

Como técnica para secuenciar actividades el DRMS podrá sugerir se utilice el método de diagramación por precedencia, mediante el que se vinculan las actividades según la secuencia en deben ejecutarse, por lo que se da una dependencia o relación lógica entre estas.

De acuerdo al Project Management Institute (2013) existen cuatro tipos de dependencias o relaciones que son:

Final a Inicio: Una actividad sucesora no puede comenzar hasta que haya concluido una actividad predecesora. (B puede comenzar cuando A termina).

Final a Final: Una actividad sucesora no puede finalizar hasta que haya concluido una actividad predecesora. (B no puede finalizar hasta que A finalice).

Inicio a Inicio: Una actividad sucesora no puede iniciar hasta que haya iniciado una actividad predecesora. (B no puede comenzar hasta que A comience).

Inicio a Final: Una actividad sucesora no puede finalizar hasta que haya iniciado una actividad predecesora. (B no puede finalizar hasta que A comience).

Al final del proceso y con la utilización de un software u otra técnica de diagramación, se obtiene un diagrama de red del cronograma del proyecto, que es una representación gráfica de las dependencias entre las actividades. Estas se anotarán en la secuencia en que deben sucederse, en

la Matriz Definición de Actividades, identificando cada una con un número secuencial, y con cual otra actividad está relacionada. Ver cuadro # 8.

Luego colocará en la matriz del Concept paper solo las actividades genéricas (paquetes de trabajo), que contribuirán al alcance de determinado objetivo.

### **Estimar los recursos de las actividades**

Proceso de estimar tipo y cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para llevar a cabo cada una de las actividades, lo que permite estimar el costo y la duración de manera más precisa. Está estrechamente coordinado con el proceso Estimar los Costos (Project Management Institute, 2013).

Como herramientas de trabajo puede utilizarse cualquiera de las siguientes:

- 1) Juicio de Expertos a través de personas con conocimientos especializados en planificación y estimación de recursos que puedan aportar su experiencia.
- 2) Análisis de alternativas, en que se analiza las distintas alternativas de recursos que se pueden utilizar para llevar a cabo la misma actividad.
- 3) Estimaciones de recursos publicados,
- 4) estimaciones ascendentes y
- 5) Software de Gestión de Proyectos.

Al final de este proceso, se obtendrá el listado de los recursos necesarios para cada actividad, con su respectiva descripción de tipo, cantidad, características. El nivel de detalle dependerá del área de aplicación, y se anotará en la Matriz Definición de Actividades, según el cuadro # 8.

En la matriz de Concept Paper, en el cuadro # 6, se anotará sólo los montos estimados a las actividades genéricas, sin realizar mayores desgloses.

**Estimar la duración de las actividades**

Se realiza una estimación de la cantidad de periodos de trabajo (horas, días, según se defina) necesarios para realizar cada actividad individual con los recursos estimados, utilizando un calendario adecuado al proyecto (Project Management Institute, 2013).

Algunas técnicas a utilizar para este proceso podrían ser: 1) El Juicio de Expertos basado en la información histórica sobre el estimado de la duración máxima recomendada con base en proyectos similares anteriores. 2) Estimación análoga, que realiza la estimación de la duración en función de otras actividades similares realizadas con anterioridad, puede ser la técnica más rápida y económica, pero también la más imprecisa. 3) Técnicas grupales de toma de decisiones, permite evaluar alternativas en el equipo de trabajo para estimar duraciones más precisas, 4) Estimación paramétrica, se utilizan algoritmos para calcular la duración con base en datos históricos y los parámetros del proyecto. 5) Análisis de reserva, en la que se agrega una reserva de tiempo para contingencias.

Al final se obtiene la duración de cada actividad y de todas las actividades, lo cual se anotará en la Matriz Definición de Actividades, según el cuadro # 8, mientras que en el cuadro 6, se colocará sólo el tiempo total de la duración del proyecto.

**Desarrollar el cronograma**

Consiste en integrar las actividades, secuencias, recursos y duraciones en una herramienta de programación que genera un modelo con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto. Puede que se requiera el repaso y revisión de las estimaciones, y conforme el trabajo avance, la revisión y mantenimiento del modelo continuarán a lo largo del mismo (Project Management Institute, 2013).

Como técnicas puede utilizarse, herramientas de programación manuales o automatizadas, estas últimas facilitan la generación de las fechas de inicio y finalización, basadas en las entradas de actividades, diagramas de red, recursos y duraciones.

Al final de proceso se obtiene un cronograma del proyecto, que no debe ser mayor a un año natural. Debe considerarse variables como: días no laborables por festividades locales, temporadas en que tradicionalmente se pueden presentar afectaciones por eventos adversos de origen natural u otros.

La información de fecha de inicio y de cierre del proyecto se colocará en el cuadro # 6.

### **Estimar los costos**

Consiste en realizar una estimación aproximada de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto, y es una predicción basada en la información disponible en un momento determinado (Project Management Institute, 2013).

Las estimaciones de los costos se expresarán en dólares estadounidenses, basados en un tipo de cambio según la normativa de país.

Como herramientas para la estimación de los costos puede emplearse el Juicio de Expertos, la estimación análoga, paramétrica, ascendente, software de gestión de proyectos, y técnicas de toma de decisiones grupales. En este proceso el DRMS revisará las estimaciones realizadas y consultará al proponente por las técnicas utilizadas para lograr los cálculos, verificando sean convertidas a dólares estadounidenses.

Al final del proceso se obtendrán los costos de las actividades a realizar, lo que se anotará en el cuadro # 8 Definición de Actividades. Debe revisarse y refinar las estimaciones de los costos a lo largo del proyecto, máxime en países afectados por el diferencial cambiario de la moneda local respecto al dólar estadounidense.

### **Determinar el presupuesto**

En este proceso se suman todos los costos estimados de las actividades individuales para establecer lo que se denomina la línea base costos, que se utilizará para monitorear y controlar el desempeño del proyecto (Project Management Institute, 2013).

Para su realización se pueden utilizar herramientas de trabajo como el análisis de reservas y el juicio de expertos, tanto del DRMS como del personal administrativo de la ONG implementadora. Al final se obtendrá la línea base de costos que será la versión final del presupuesto por fases del proyecto.

Al ser los Small Grant, proyectos de poco contenido económico no se aceptan las reservas de gestión, a no ser que el donante (USAID/OFDA), lo permita para estos casos previa comunicación. La salida de este proceso se incluirá en la línea Presupuesto, en el Concept Paper, mostrado en el cuadro # 6.

Una vez aprobado el grant, los fondos se desembolsarán en abonos de acuerdo a una programación de pagos, metas parciales y entregables acordados por las partes en el Acuerdo de Grant. La ONG implementadora presentará un reclamo para reembolso con un detalle de los costos incurridos durante el periodo específico con respaldo de facturas, recibos

internos, reportes de tiempo y otra documentación contable que sustente los gastos. (International Resources Group, Ltd., 2010).

### **Planificar la gestión de la calidad**

Mediante este proceso se identificará los requisitos de calidad que establece el donante para el proyecto y por ende a sus entregables.

Para ello el DRMS debe proporcionar al potencial implementador el Plan Regional para América Latina y el Caribe de USAID/OFDA, explicar los criterios de calidad allí extraíbles de las áreas programáticas y prioridades de acción definidas. También facilitar las políticas de Branding and Marking de USAID, la ley nacional de gestión del riesgo de desastre o ley nacional de emergencias, y los intereses definidos en particular por la comunidad beneficiada.

Para lograr lo anterior deberá durante las reuniones de planificación con el equipo de diseño, facilitar a través de la lluvia de ideas u otra técnica que considere oportuna. Al final del proceso obtendrá el plan de gestión de la calidad, que para los Small Grant será un documento formulado de manera general que luego hará parte del Plan para la dirección del proyecto, y que en forma genérica se anotará en la propuesta del Concept Paper, en la sección criterios de calidad.

La matriz de Matriz de Criterios de Calidad, mostrada en el cuadro # 9, será completado por la ONG implementadora en el formato digital de la misma, para lo que deberá realizar lo siguiente:

- Anotar el nombre propuesto para el proyecto
- Escribir el criterio de calidad que se relacione con los entregables del proyecto, con base en lo que previamente identifique en:
  - el Plan Regional del RDAP,
  - el producto del Plan País,
  - ley nacional de gestión de riesgos o ley de emergencias del país y marco de acción de Sendai.
  - interés manifestado por la comunidad,
  - políticas de branding and marking de USAID.

En la redacción de los criterios de calidad se incluirá la condición que debe cumplir el entregable para considerarse es de calidad según los ítems antes citados, por lo que deben ser explícitos, elaborados en forma participativa, aceptados por los interesados, comprensibles, medibles y aceptados por el donante.

El DRMS y la Coordinación de proyectos small grant, comprobarán el alcance de los criterios de calidad, mediante la formulación de preguntas abiertas, visitas de observación en el terreno y la comprobación mediante análisis de documentos técnicos y financieros.

Cuadro 9. Matriz Plan Gestión de la Calidad

Matriz Plan de Gestión de la Calidad						
Nombre Proyecto:						
Entregable o Producto	Criterios de Calidad.					
	Plan RDAP	Regional	Producto País	Plan	Ley Nacional GRD	Interés comunidad
Entregable 1.						
Entregable 2.						
Entregable 3.						

Fuente: Elaboración Propia 2015.

### **Planificar la gestión de las comunicaciones**

Este proceso es de gran importancia para el éxito final de cualquier proyecto, pues permite identificar y documentar el enfoque a utilizar para comunicarse con los interesados de manera eficaz y eficiente. Permite evitar problemas generados por una inadecuada comunicación, tales como demoras en la entrega de mensajes, mala interpretación, o su comprensión, insuficiencia de contenido, o envíos a la audiencia equivocada (Project Management Institute, 2013).

Se podrá aplicar la técnica denominada análisis de requisitos de comunicación, para determinar las respectivas necesidades de los interesados, para lo que debe considerarse modelos, tecnologías y facilidades de acceso disponibles para su entrega y recibo, en las comunidades beneficiarias del grant.

Las reuniones de trabajo resultan óptimas en este diseño pues permiten determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar la información del proyecto.

Como salida de este proceso se obtendrá un Plan de Gestión de las Comunicaciones que describe brevemente la forma en que se planificará, estructurará, monitoreará y controlará las comunicaciones del proyecto. Este documento hará parte del Plan de Dirección del Proyecto y deberá contener detalle de al menos los siguientes items:

- el tipo de información que requieren los interesados,
- el formato y contenidos a divulgar,
- la frecuencia y la forma de su distribución,
- a quién se debe hacer llegar,
- quién la envía,
- la tecnología a utilizar y,
- un glosario de términos de uso frecuente.

### **Identificar los riesgos**

Es el proceso que determinará los riesgos que pueden afectar al proyecto por lo que se documenta sus características, considerando el entorno en que se ejecutará, así como información histórica (Project Management Institute, 2013).

Aquí debe involucrarse al equipo del proyecto (posible implementador), interesados, expertos y el DRMS, de modo que se pueda generar un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos identificados y las acciones de respuesta asociadas.

Debe considerarse riesgos tales como eventos adversos, diferencial cambiario del dólar a la moneda local, cambios de autoridades en cualquier nivel, grandes situaciones de emergencia o interferencia de interesados no identificados.

La identificación de los riesgos se logra a través de la revisión de la documentación existente para el Concept Paper, técnicas de recolección de información (tormenta de ideas, entrevistas, análisis de causa raíz), análisis de supuestos, análisis FODA, historial de eventos adversos en la zona de intervención y juicio de expertos.

Al final se obtendrá un documento general que detalle los riesgos positivos y negativos identificados para el proyecto, las posibles acciones de respuesta para los mismos, las alertas, las alarmas, y los disparadores. También la designación de los custodios o responsables para cada riesgo sea por parte de la ONG implementadora o del donante de los fondos. Este documento hará parte de la propuesta del Concept Paper y del futuro Plan para la dirección del proyecto.

### **Etapas 3. Revisión de la propuesta.**

Elaborado el Concept Paper, será el DRMS el encargado de enviarla vía email al Asesor Regional (RA) de USAID/OFDA/LAC para su subregión, a fin de analizarla y discutirla conjuntamente.

Las mejoras sugeridas por el RA, deberán incluirse, posterior a lo cual el DRMS entregará vía email la propuesta a la Coordinación de Proyectos Small Grant, que también podrá sugerir enmiendas.

La Coordinación de Proyectos Small Grant tiene la responsabilidad de preparar un resumen de la propuesta recibida, para el Comité de Evaluación.

## **B. FASE DE OFICIALIZACION**

### **Etapa 1: Aprobación Comité SGP**

Compete al Comité Evaluador analizar, aprobar o desaprobar los Concept Paper recibidos a través de la Coordinación de Proyectos, conforme los criterios que esta agrupación considere con base en el Plan Regional de USAID/OFDA/LAC vigente en ese momento.

La resolución de este Comité, será comunicada por la Coordinación de Proyectos Small Grant al proponente, según el formato y metodología establecida en los Anexos del Manual del Programa de Small Grants.

### **Etapa 2: Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.**

“Desarrollar el plan para la dirección del proyecto es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlo en un plan integral para la dirección del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p.72).

El plan para la dirección del proyecto define cómo se ejecuta el proyecto, se monitorea, se controla y se cierra, y es variable en función del área de aplicación y la complejidad (Project Management Institute, 2013).

Su elaboración es progresiva por medio de las actualizaciones que se controlan y aprueban conforme se desarrolla, y es responsabilidad de la ONG ejecutora el prepararlo.

En el Programa Small Grant, este plan se completa previo a la firma del Acuerdo de Grant, y lo constituye el proyecto final ampliado, que incluye, presupuesto, cronograma, evaluación con el detalle de las actividades a realizarse. Este será utilizado por el donante, para ejecutar la fase de seguimiento técnico, tanto en lo que compete al DRMS, como al DRRS, y la oficina financiera.

Como herramientas de trabajo el DRMS podrá utilizar el juicio de expertos y las técnicas de facilitación a fin de colaborar, en caso que sea necesario, con el ejecutor de los fondos en el cumplimiento de la salida de este proceso que es el Plan para la Dirección del Proyecto.

### **Etapas 3. Acuerdo de Grant**

#### **Desarrollar el acta de constitución del proyecto**

Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia del proyecto y confiere a su director, la autoridad para asignar los recursos de la organización a sus actividades, y establece una relación de colaboración entre la ONG ejecutora y el donante (Project Management Institute, 2013).

Como técnicas de trabajo en este proceso denominado Desarrollar el acta de constitución del proyecto (Acuerdo de Grant, para este caso) puede utilizarse las siguientes: 1) el Juicio de Expertos aplicable a todos los detalles técnicos y de gestión mediante los aportes de grupos o personas con conocimientos o formación especializada, y 2) Técnicas de facilitación como la tormenta de ideas, resolución de conflictos, solución de problemas y manejo de reuniones entre otros.

En los Small Grants este proceso se conoce como Acuerdo de Grant, y se aplicará de la siguiente forma:

1. El contratista elaborará el Acuerdo de Grant Simplificado (Acta de Constitución del Proyecto), conforme lo establecido por el Manual del Programa de Small Grants y sus Anexos.
2. El COP y el representante legal de la organización receptora de los fondos, firmarán dos originales del acuerdo, uno para cada interesado, en el idioma previamente acordado, o en su defecto en el oficial del país en que se ejecute el proyecto.

Este acuerdo contiene información acerca de: aprobación, el desembolso, fechas límites de ejecución, obligaciones del receptor, cláusulas para la terminación y suspensión de la relación. Debe acompañarse del Plan para la Dirección del Proyecto que lo conforma:

- Descripción del Grant
- Cronograma de actividades
- Presupuesto del Grant

Y adicionalmente los siguientes documentos que se detallan en los Anexos al Manual del Programa de Small Grants:

- Provisiones estándares obligatorias
- Certificaciones requeridas
- Formulario de pago
- Formato de informes de progreso técnico y financiero.
- Formato de Informe Final.

Firmado el acuerdo, el receptor de los fondos debe proceder con la ejecución del proyecto en la fecha de inicio establecida.

El entregable final de esta FASE es el Acuerdo de Grant firmado y el Plan de Dirección del Proyecto, que es responsabilidad de la Coordinación de

Proyectos Small Grant, obtenerlo y mantenerlo en los sistemas de información respectivos. El DRMS requerirá copia del Plan para la Dirección del Proyecto a fin de utilizarlo durante el seguimiento técnico.

### **C. FASE DE SEGUIMIENTO TECNICO**

Esta fase incluye procesos del grupo de ejecución y de monitoreo y control, que generan como productos la inclusión de las acciones relacionadas en el small grant en el plan anual operativo y plan trimestral respectivo del DRMS. Así mismo un reporte del monitoreo realizado.

En la figura # 10 se muestra el diagrama de flujo de los procesos de esta fase.

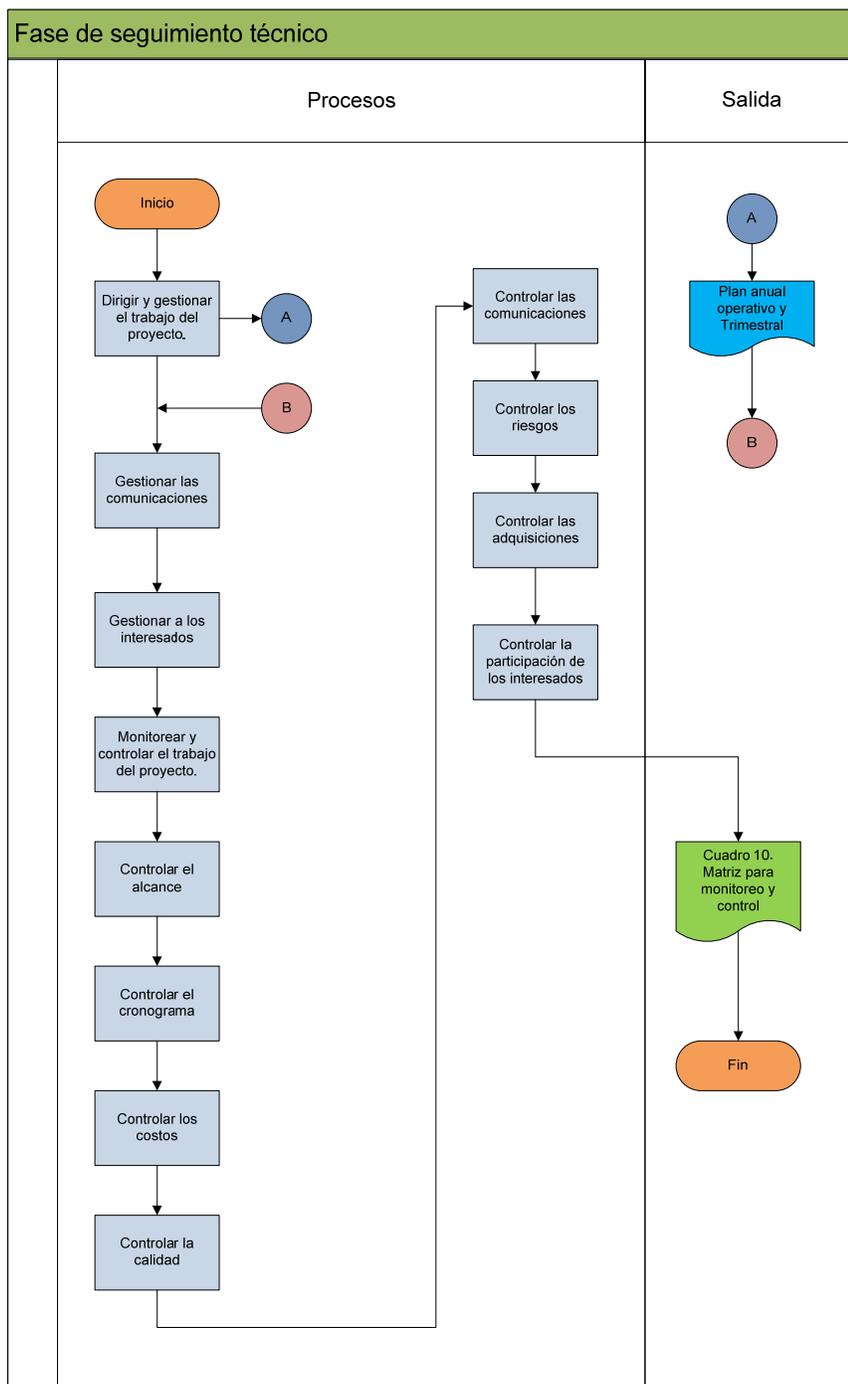


Figura 10 Flujograma fase seguimiento técnico

Fuente: Elaboración Propia 2015.

**Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto**

Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, al que se implementan los cambios aprobados, tales como acciones correctivas, preventivas, reparación de defectos y revisión periódica del impacto de estos (Project Management Institute, 2013).

La ONG a cargo de implementar el small grant es la responsable de la ejecución del proyecto, y por ende del proceso Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto. No obstante, el DRMS también aplicará este proceso desde sus funciones de donante, pues deberá realizar un seguimiento técnico al Plan de Dirección del Proyecto.

Utilizará como herramientas y técnicas de trabajo, el juicio de expertos, las reuniones (visitas de campo, de oficina, virtuales), y sistemas de información del proyecto (emails, informes trimestrales de avance, conferencias telefónicas u otro medio).

Como resultados de este proceso el DRMS deberá programar en su Plan Anual Operativo de País o Temático y en su Plan Trimestral de Trabajo, las actividades y los tiempos necesarios (Level of Effort, según su contrato de trabajo) para atender el monitoreo y control del proyecto que le corresponda. Lo anterior debe hacerlo según lo establecido en el procedimiento POPE-001 y POPE-002 del Manual de Procedimientos Internos del RDAP.

**Gestionar las comunicaciones**

Es el proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de las comunicaciones del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones, lo que permitirá un flujo eficaz y eficiente entre los interesados (Project Management Institute, 2013).

Como herramientas de trabajo se podrán utilizar las tecnologías de la información y sistemas de información para gestionar las comunicaciones con los interesados internos y el implementador. Esto lo realizará mediante emails, videoconferencias, mantenimiento de bases de datos, internet, reuniones y otros, por lo que el DRMS identificará la que mejor se ajuste a las necesidades en sus tareas de seguimiento técnico.

El resultado de este proceso (salida) serán las comunicaciones del small grant que incluyen entre otros: los informes de desempeño trimestral y final del grant, el estado de entregables, el avance del cronograma y de los costos incurridos, por la ONG implementadora.

El DRMS por su parte en cumplimiento de esta fase, generará el Informe de Misión según lo establecido en el procedimiento POPE-004 del Manual de Procedimientos del RDAP.

### **Gestionar la participación de los interesados**

En este proceso se comunica y trabaja con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada en las actividades del proyecto a lo largo de su ciclo de vida (Project Management Institute, 2013). Para ello el DRMS conjuntamente con el implementador ayudará a aumentar las probabilidades de éxito del proyecto, al asegurar que los interesados comprendan claramente las metas, objetivos, beneficios y sus riesgos, obteniéndose su apoyo en forma activa y minimizando su resistencia.

Como herramientas pueden utilizarse métodos de comunicación, reuniones, teleconferencias, email, webinars y otros que se considere oportuno según

las necesidades de comunicación de los interesados, y las facilidades disponibles.

Adicional el DRMS utilizará sus habilidades interpersonales a fin de generar confianza, resolver conflictos, escuchar en forma activa, negociar, y buscar el consenso.

Como salida del proceso el DRMS podría sugerir ajustes en alguna actividad o entregable del proyecto, inclusión de nuevos interesados antes no identificados o bien acciones correctivas o preventivas, que luego serán aplicadas por el implementador del small grant, siempre que se mantenga el alcance previamente definido.

Estas sugerencias deberán documentarse por el DRMS en el Informe de Misión o de Asistencia Técnica según el Manual de Procedimientos del RDAP.

### **Monitorear y Controlar el trabajo del proyecto**

Este proceso consiste en dar seguimiento, revisar e informar el avance a fin de cumplir con los objetivos definidos en el Plan para la Dirección del Proyecto, lo que permitirá al DRMS comprender el estado actual, las medidas adoptadas por el implementador, las proyecciones del presupuesto, el cronograma y el alcance (Project Management Institute, 2013).

Monitorear es observar lo que está ocurriendo en el proyecto, y controlar es implementar acciones correctivas cuando algo está fuera de lo normal, por lo que el DRMS enfocará sus acciones en el primero, y promoverá las segundas que deben ser ejecutadas por el implementador.

Las técnicas a utilizar serán el Juicio de Expertos, reuniones, sistemas de información para la dirección del proyecto, y técnicas analíticas. Estas últimas se emplean para pronosticar resultados potenciales sobre la base de posibles variaciones en las variables del proyecto.

Con este proceso el DRMS podrá a su juicio y en coordinación con el implementador, emitir solicitudes de cambio que pueden ser recomendaciones para ampliar, ajustar o reducir el alcance del proyecto, el producto, los requisitos de calidad, así como el cronograma o presupuesto. Todo esto dentro de los límites de tiempo y costo previamente establecidos, en el Acuerdo de Grant.

Lo anterior se hará constar en la matriz para Monitoreo y Control Small Grant, que se muestra en el cuadro # 10, que gestionará el DRMS y que le servirá de insumo para elaborar el informe de misión o reporte de asistencia técnica, conforme lo establece el Manual de Procedimientos del RDAP.

Copia de la matriz y del informe elaborado deberá ser enviado a la Coordinación de Proyectos small grant, para su análisis y la emisión de las directrices correctivas que se considere oportuno a fin de mantener el alcance definido para el proyecto.

La Coordinación de proyectos small grant, conjuntamente con el COP aprobarán o no aprobarán, las solicitudes de cambios recibidas, lo que deberá hacerse constar mediante comunicación escrita vía email al representante de la ONG implementadora, con copia al DRMS y al archivo electrónico del grant en cuestión.

Toda la documentación que se genere en esta fase de seguimiento técnico se almacenará en la intranet del programa RDAP, para consulta y seguimiento semanal, mensual o trimestral por parte de la Coordinación, de la oficina financiera, del Asesor Regional y del DRMS.

Para el llenado de la matriz para monitoreo y control, que se muestra en el cuadro # 10, el DRMS deberá hacerlo directamente en el formato digital del mismo y anotará lo siguiente:

- Su nombre completo
- Fecha de realización del monitoreo, bajo el formato mes-día-año.
- Nombre del grant y número de identificación del grant (IDG), tal como consta en el acuerdo de grant.
- Objetivo general del proyecto.
- Indicar mediante la marca con el símbolo  el monitoreo realizado al proceso o los procesos de control citados en la matriz, así como si los mismos se mantienen acordes o no a lo establecido en el Plan para la dirección del proyecto y el acuerdo de grant.
- En la columna de comentarios y sugerencias anotará sus observaciones a lo identificado durante el seguimiento y proponer acciones de continuidad o mejora para el siguiente monitoreo.

Cuadro 10. Matriz para Monitoreo y Control.

<b>Matriz para Monitoreo y Control Small Grant</b>				
Nombre del DRMS:			Fecha Monitoreo:	
Nombre del Proyecto:				IDG:
Objetivo del Proyecto:				
PROCESO	REV.	ACORDE		COMENTARIOS O SUGERENCIA (De lo encontrado durante el monitoreo).
	Marcar con <input checked="" type="checkbox"/>	AL PLAN	SI	
Controlar Alcance del proyecto				
Controlar el Cronograma				
Controlar los Costos				
Controlar la Calidad				
Controlar las Comunicaciones				
Controlar los Riesgos				
Controlar las Adquisiciones				
Controlar los Interesados				

Fuente: Elaboración Propia 2015.

**Controlar el alcance**

Este proceso consiste en revisar que los entregables definidos en el proyecto se estén realizando, y que los cambios reales se gestionen cuando suceden y se integran con los otros procesos de control. Los cambios son inevitables, por lo que todo proyecto debe contar con un proceso para controlarlos (Project Management Institute, 2013).

El DRMS podrá controlar el alcance del proyecto, realizando un análisis entre el desempeño real y lo previamente planificado, para así determinar la desviación, y decidir junto con la ONG implementadora, las acciones correctivas o preventivas a ejecutar. Lo anterior deberá hacerlo constar en la matriz para Monitoreo y Control Small Grant, que se muestra en el cuadro # 10.

Estas acciones constarán en los informes trimestrales de avance del proyecto que la ONG implementadora elabora y debe enviar al donante, así como en el Informe de Misión o de Asistencia Técnica del DRMS. Será responsabilidad del implementador del small grant su ejecución mediante las modificaciones necesarias al Plan para la Dirección del Proyecto, que deberá documentar y dejar constancia en sus archivos internos. Con base en lo que se establezca en el acuerdo de grant, algunas solicitudes de cambio deberán requerir ser aprobadas por el donante, tales como variaciones en el destino original de los fondos o ampliación de tiempos en la ejecución.

**Controlar el cronograma**

Es el proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar su avance y poder gestionar los cambios al cronograma a fin de que se cumpla con lo establecido. Para ello se compara la cantidad total del

trabajo realizado con respecto a las estimaciones por completar (Project Management Institute, 2013).

Para lo anterior el DRMS podrá utilizar como herramienta la revisión de desempeño que consiste en medir, comparar y analizar el avance del cronograma en aspectos tales como las fechas de inicio y finalización, el porcentaje completado y la duración restante para completar el trabajo en ejecución.

A través de algún software de gestión de proyectos puede hacer un seguimiento de las fechas planificadas en comparación con las fechas reales, informar las desviaciones en el avance y pronosticar los efectos de los cambios en el cronograma.

En caso de demoras puede sugerir la aplicación de la técnica denominada Compresión del Cronograma, utilizada para encontrar opciones de volver a alinear las actividades retrasadas del proyecto, mediante la ejecución rápida o intensificación del cronograma.

Al final de este proceso el DRMS tendrá las predicciones de fecha de finalización de actividades con base en el estado actual del proyecto, y solicitar al implementador cambios y actualizaciones al cronograma. Lo anterior deberá hacerlo constar en la matriz para Monitoreo y Control Small Grant, que se muestra en el cuadro # 10.

### **Controlar los costos**

Es el proceso por el cual se monitorea el estado del proyecto con relación al presupuesto aprobado, para conocer los costos reales en los que se ha incurrido hasta la fecha, detectar desviaciones, y realizar las acciones correctivas necesarias (Project Management Institute, 2013).

Gran parte del esfuerzo se dedica a analizar la relación entre los fondos consumidos del proyecto y el trabajo real efectuado correspondiente a dichos gastos.

El controlar los costos es una tarea que compete a la Oficina Financiera del RDAP, la cual es realizada conforme los procesos organizacionales del contratista y las políticas de USAID.

En este sentido el DRMS debe monitorear que el implementador del small grant, envíe en los tiempos establecidos en el Acuerdo de Grant (Acta de Constitución del Proyecto), el respectivo informe financiero a la Oficina del RDAP.

Si observara alguna variación entre los costos programados y realizados, o ante sospecha de mal manejo de los fondos, deberá notificar a la Oficina Financiera y a la Coordinación de Proyectos Small Grant, para las acciones necesarias.

Durante el seguimiento técnico deberá dejar constancia en la matriz de Monitoreo y Control Small Grant, que se muestra en el cuadro # 10, cualquier observación identificada, así como el haber cumplido con este proceso, al menos una vez cada trimestre durante el ciclo de vida del proyecto, con el acompañamiento técnico de un funcionario de la Oficina Financiera, y conforme las directrices establecidas en el Manual de Programa Small Grants y los activos de los procesos de IRG, Ltd.

### **Controlar la calidad**

Es el proceso de verificar que los entregables del proyecto estén dentro de los límites de calidad pre-establecidos (Lledó, 2013).

El DRMS a través de inspecciones deberá identificar las causas de una deficiente calidad en todo el proceso Small Grants, de sus actividades, productos o entregables, para así recomendar y/o implementar acciones para eliminarlas. Deberá verificar el cumplimiento de las políticas de imagen corporativa de USAID, y la contribución al alcance de los objetivos de USAID/OFDA/LAC y del respectivo Plan País.

Como salida del proceso podrá sugerir ajustes al Plan del Proyecto a través de solicitudes de cambio (sugerencias), que deberá hacer constar en la matriz para Monitoreo y Control Small Grant, que se muestra en el cuadro # 10.

### **Controlar las comunicaciones**

A lo largo del ciclo de vida del proyecto, se realiza el monitoreo y control de las comunicaciones, a fin de asegurar que se satisfaga en cualquier momento las necesidades de información de los interesados, a través de un flujo óptimo de la información (Project Management Institute, 2013).

Los informes de avance muestran cómo se están utilizando los recursos y también suelen incluir información acerca del alcance, el cronograma, los costos, la calidad, el recurso humano, los riesgos y las adquisiciones.

Con base en lo anterior el DRMS, podrá en este proceso aplicar como técnica de trabajo, el Juicio de Expertos necesario para atender detalles técnicos o de gestión en el small grant, con base en sus conocimientos y experiencia, o bien a través del apoyo de cualquier otro miembro del equipo del proyecto.

Otra opción para controlar las comunicaciones es a través de reuniones que llevadas a cabo en forma presencial o a través de facilidades tecnológicas, que permite el debate y el diálogo entre los interesados, en este caso el DRMS y la ONG implementadora. Así se podrá conocer y actualizarse del desempeño del proyecto.

Como salida de este proceso podrá sugerirse ajustes al Plan del Proyecto a través de solicitudes de cambio, lo que el DRMS deberá hacer constar en la matriz para Monitoreo y Control Small Grant, que se muestra en el cuadro # 10.

### **Controlar los riesgos**

Consiste en implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los nuevos, monitorear los residuales e identificar los nuevos. Puede implicar la selección de estrategias alternativas, acciones correctivas y la modificación del Plan para la Dirección del Proyecto (Project Management Institute, 2013).

El DRMS podrá utilizar para el control de los riesgos del proyecto, técnicas como el análisis de variación y de tendencias, a través del uso de la información de desempeño, obtenida de los informes de avance trimestral. También podrá utilizar la revaluación de los riesgos, y las reuniones de seguimiento y monitoreo.

Al final de este proceso el DRMS podría identificar nuevos riesgos al desarrollo del proyecto, y sugerir recomendaciones tanto correctivas como preventivas. Esto lo anotará en la matriz para Monitoreo y Control Small Grant, que se muestra en el cuadro # 10.

**Controlar las adquisiciones**

Este proceso permite gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones según corresponda, lo que garantiza que tanto el vendedor como el comprador, cumplen los requisitos de adquisición según los términos legales del acuerdo de grant suscrito (Project Management Institute, 2013).

El DRMS monitoreará si las adquisiciones realizadas por el implementador se apegan a las normativas del país en que se ejecuta, así como a las políticas de USAID relacionadas, y a los procedimientos internos del RDAP. Compras de activos cuya vida útil supere un año no es permitida bajo la figura de small grant, y toda liquidación debe hacerse acompañar del soporte legal.

La gestión de controlar las adquisiciones es competencia de la Coordinación de Proyectos Small Grant y del departamento financiero del RDAP, conforme las regulaciones de USAID y del contratista.

Como salida del proceso el DRMS podrá sugerir solicitudes de cambio en las gestiones de las compras, lo que deberá hacer constar en la matriz para Monitoreo y Control Small Grant, que se muestra en el cuadro # 10.

**Controlar la participación de los interesados**

Es el proceso de monitorear las relaciones generales de los interesados del proyecto, y de ajustar las estrategias y los planes que los involucran, para mantener o incrementar la eficiencia y eficacia de las actividades de participación conjunta (Project Management Institute, 2013).

Como técnicas de trabajo para aplicar este proceso el DRMS, podrá utilizar el Juicio de Expertos a fin de asegurar la identificación de nuevos

interesados o reevaluar los actuales, lo que puede hacerse mediante consultas individuales o en formato de panel.

Otra forma es a través de reuniones de revisión del estado del proyecto que permitan intercambiar y analizar información acerca de participación de los interesados.

El resultado que se obtenga al final es información de desempeño del trabajo, generada por la interacción de los interesados sean internos o externos, provocando en algún momento solicitudes de cambio que requieran de ajustes oportunos a las actividades del proyecto.

Esto lo anotará el DRMS en la matriz para Monitoreo y Control Small Grant, que se muestra en el cuadro # 10, como parte de sus acciones de seguimiento técnico.

#### **D. FASE DE CIERRE**

##### **Cerrar proyecto o fase**

En este proceso finalizan todas las actividades para completar formalmente el proyecto o una de sus fases. Proporciona las lecciones aprendidas, la finalización formal del trabajo, y la liberación de los recursos de la organización (Project Management Institute, 2013).

Durante el cierre del proyecto, el Coordinador de Grants solicitará al DRMS revisar toda la información técnica, mientras que el/la Oficial Financiera (o) lo relacionado a las finanzas, para asegurarse que el trabajo se ha completado, alcanzado los objetivos, y proceder al cierre formal.

Lo anterior puede hacerlo el DRMS junto con cualquier otro miembro del equipo de trabajo del proyecto del RDAP, mediante reuniones presenciales, conferencia telefónica e intercambio de emails. También se deberá observar el envío de toda la documentación requerida a la oficina en San José.

Se actualizará el compendio de las lecciones aprendidas de Small Grants que serán de utilidad para cualquier otro grant, así como para mejorar esta Guía, o los procedimientos internos del RDAP.

#### **4.2.4 Flujograma del ciclo de vida de un proyecto Small Grant.**

En la figura # 9 se muestra el flujograma de las fases y los procesos de dirección de proyectos a emplearse en un small grant en el RDAP.



Figura 11. Flujograma small grant

Fuente: Elaboración Propia 2015.

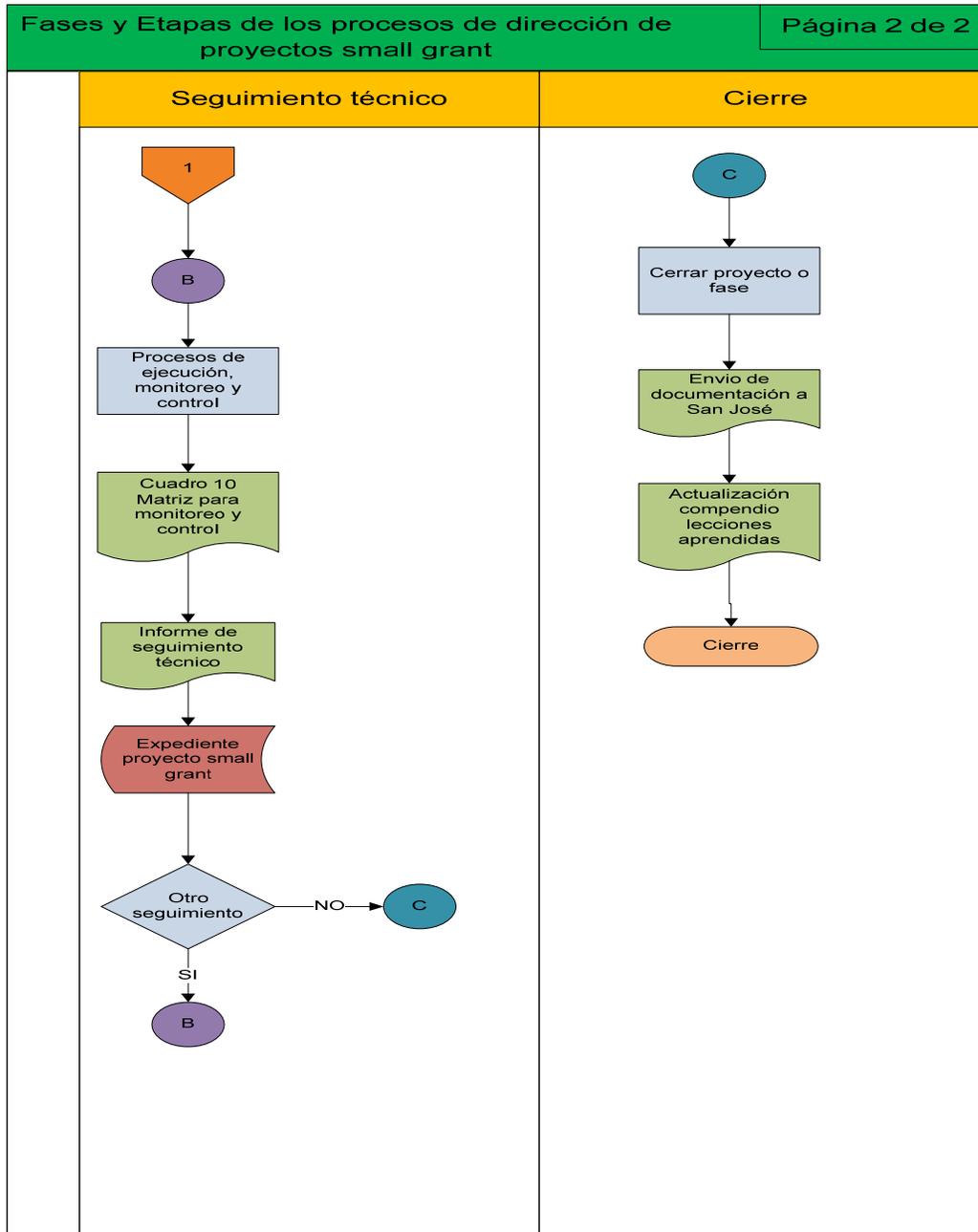


Figura 11. Continuación

Fuente: Elaboración Propia 2015.

#### 4.2.5 Relación de los procesos de dirección de proyectos en las fases de implementación de un Proyecto Small Grant.

En el Cuadro # 11, se muestra la relación existente entre las Fases propuestas para la división del ciclo de vida de un proyecto small grant, con los procesos de dirección de proyectos del PMBOK 2013, adaptados a la gestión de los small grant.

Cuadro 11. Relación Fases Small Grant - Grupos de Procesos

FASE SMALL GRANT	GRUPO DE PROCESO	PROCESO
CONCEPTUALIZACION	Inicio	Identificar a los interesados
		Planificación
	Planificación	Recopilar requisitos
		Definir el alcance
		Definir actividades
		Secuenciar actividades
		Estimar los recursos
		Estimar la duración de las actividades
		Desarrollar el cronograma
		Estimar los costos
		Determinar el presupuesto
		Planificar la Gestión de la calidad
		Planificar la Gestión de las Comunicaciones
		Identificar los riesgos
OFICIALIZACION	Inicio	Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto
	Planificación	Desarrollar Plan para la Dirección del Proyecto
SEGUIMIENTO TECNICO	Ejecución	Dirigir y gestionar el trabajo
		Gestionar las comunicaciones
		Gestionar la participación de los interesados
	Seguimiento y Control	Monitorear y controlar el trabajo
		Controlar el alcance
		Controlar el cronograma
		Controlar los costos
		Controlar la calidad
		Controlar las comunicaciones
		Controlar los riesgos
Controlar las adquisiciones		
CIERRE	Cierre	Controlar la participación de los interesados
		Cierre Proyecto o Fase

Fuente: Elaboración Propia 2015.

### **4.3 Funciones del equipo de trabajo del Proyecto Small Grant:**

En el contrato existente entre IRG, Ltd para brindar soporte técnico-administrativo a USAID/OFDA/LAC, mediante el RDAP, la estructura organizacional observada es de tipo funcional, no obstante desde la visión de la Dirección de Proyectos, tiende más a una de tipo matricial débil. Esto por cuanto mantiene características de la funcional, y el rol de un director de proyectos, es ejercido por el DRRS con funciones de Coordinador.

Para el caso del RDAP y su programa de Small Grants, se propone la creación de la figura de un Coordinador de Proyectos, que puede ser desempeñado por un funcionario ya existente con funciones determinadas, designado por la alta gerencia (COP) en acuerdo con el SRA.

Este coordinador puede tomar algunas decisiones, gozaría de cierta autoridad y dependería de un gerente funcional (esto bajo la estructura organizacional del contrato existente a junio 2015).

Todo proyecto requiere de un equipo de trabajo, que para el caso en estudio se ha dado pero no consolidado formalmente como tal, por lo que se propone su integración con las siguientes posiciones y funciones.

El Programa Small Grant contará con el siguiente equipo de trabajo:

- COP
- Gerente Técnico
- Coordinador Small Grants (DRRS)
- Oficial Financiero/a
- DRMS

Funciones:**Chief of Party / Administrador General Del Contrato:**

- ✓ Responsable general de la administración del SGP
- ✓ Firma los contratos de los proyectos bajo la modalidad grant simplificado
- ✓ Observa el cumplimiento de las normativas vigentes en USAID para la concesión de Grants simplificados.
- ✓ Firma las órdenes de pago, adelanto o cancelación final de desembolsos acordados en el grant
- ✓ Informa al SRA acerca de solicitudes de grants en proceso de revisión.
- ✓ Supervisa al Oficial Financiero en el control de los costos del proyecto
- ✓ Supervisa al gerente Técnico en el control del alcance del proyecto
- ✓ Coordina con el Coordinador de proyectos todas las actividades técnico administrativas de los Small Grant.

**Gerente Técnico:**

- ✓ Supervisa la incorporación de los objetivos estratégicos o ejes temáticos del Plan Regional de USAID/OFDA/LAC, en la planificación de los Planes de País.
- ✓ Coordina con los DRMS acerca de posibles oportunidades para la aplicación de small grant con base en lo establecido en el Plan País, y que contribuyan al logro de las metas allí estipuladas.
- ✓ Supervisa el cumplimiento de las disposiciones técnicas del RDAP, relacionadas con el Programa Small Grant.
- ✓ Participa cuando lo considere, en las visitas de seguimiento técnico que realice el DRMS durante la ejecución del Small Grant.
- ✓ Revisa el cumplimiento de las actividades programadas por el DRMS que ejecuta un small grant en el país a su cargo.
- ✓ Coordina el apoyo técnico de los DRMS Temáticos en la revisión de Concept Papers, para su contribución con mejoras.

- ✓ Supervisa las labores del Coordinador de Proyectos Small Grant (actualmente el DRMS)

**Coordinador Small Grants (actualmente el DRRS)**

- ✓ Colabora con el DRMS en la revisión del Concept Paper y sugiere mejoras
- ✓ Registra en la base de datos del SGP, el Concept Paper recibido, asignándole un código según las directrices establecidas para tal efecto.
- ✓ Presenta al Comité Calificador, el Concept Paper para su análisis, sugerencias y aprobación.
- ✓ Comunica al DRMS y el oferente el resultado de la decisión del Comité Calificador.
- ✓ Solicita al oferente ganador ampliar información de desglose de actividades y de presupuesto al Concept Paper aprobado.
- ✓ Revisa junto con el DRMS respectivo, el concept paper ampliado a proyecto.
- ✓ Solicita al oferente gestionar la documentación que se le solicita según las regulaciones de USAID para los receptores de grants.
- ✓ Elabora y gestiona la firma del Acuerdo de Grant, en coordinación con el COP.
- ✓ Gestiona con FO la verificación de idoneidad del oferente en la administración de fondos.
- ✓ Programa en su plan de trabajo actividades de seguimiento y control de los grants en ejecución.
- ✓ Mantiene comunicación constante con el DRMS durante la ejecución del grant
- ✓ Realiza visitas presenciales de monitoreo del grant conjuntamente con el DRMS y el FO
- ✓ Aprueba solicitudes de cambio en la ejecución de los grants a solicitud del receptor, manteniendo el alcance en tiempo y costos establecidos.

- ✓ Revisa solicitudes de desembolso acordados en el grant, previa verificación de cumplimiento de avance técnico según cronograma.
- ✓ Recibe, analiza, comparte y archiva los informes técnicos de avance y cierre del grant
- ✓ Compila las lecciones aprendidas durante el ciclo de vida de los pequeños proyectos.

**Especialista en Manejo de Riesgos de Desastre:**

- ✓ Identificar la oportunidad para conceptualizar un small grant con base al Plan Regional de USAID/OFDA y del correspondiente Plan País.
- ✓ Apoyar a la ONG local proponente en el proceso de planificación del small grant con el fin de garantizar la vinculación con los principios de USAID/OFDA y el correspondiente Plan País.
- ✓ Aplicar los procesos de dirección de proyectos Small Grant en las 3 fases de implementación.
- ✓ Monitorear en forma constante la ejecución de actividades del proyecto que se ejecuta en el país a su cargo, a través de los procesos de la fase de seguimiento técnico.
- ✓ Coordinar en los procesos de inicio, planificación, monitoreo y control con los especialistas temáticos, el ente rector y la ONG ejecutora.
- ✓ Coordinar con el Asesor Regional de su subregión, la revisión de la propuesta de proyecto recibida de la ONG proponente.
- ✓ Gestionar con la Coordinación de Proyectos Small Grant las tareas necesarias a satisfacer durante las 3 fases de implementación del proyecto.

**Oficial Financiero/a:**

- ✓ Verifica mediante visita a las oficinas del posible receptor de fondos, la idoneidad en el manejo de las finanzas.

- ✓ Monitorea el correcto uso de los fondos donados y las buenas prácticas financiero-contables de los mismos, conforme las regulaciones de USAID y del receptor de fondos conforme las leyes locales vigentes.
- ✓ Gestiona el desembolso de los fondos acordados posterior a criterio afirmativo de cumplimiento de avance técnico emitido por el Coordinador de Small Grants.
- ✓ Mantiene constante comunicación con los miembros del equipo del proyecto, según sea necesario en las áreas financiero-contables.

## CONCLUSIONES

- El Manual de Small Grant es escaso en orientaciones técnicas para la identificación de oportunidades y formulación de los proyectos, lo que permite libertad en la presentación de propuestas por parte de los proponentes.
- El Manual de Small Grants es alto en contenido de información administrativa, con una orientación hacia el cumplimiento de formalidades contractuales establecidas por el donante y el contratista responsable de los fondos, necesarios para la firma del acuerdo de grant.
- Las orientaciones técnicas y administrativas al inicio del programa Small Grants se enfocaron básicamente para aquellos DRMS que presentaron propuestas de proyectos, y no mediaron entrenamientos en gestión de proyectos para el equipo de especialistas.
- La encuesta electrónica enviada a los DRMS refleja la necesidad de identificar a todos los interesados en cualquier proyecto small grant desde el momento de iniciarse la planificación, así como un faltante en herramientas que colaboren con las tareas de seguimiento y control en el periodo de ejecución.
- Las revisiones de las propuestas para optar a fondos small grant se realizan con base al criterio técnico de los miembros del Comité de Evaluación, y no acorde a los 4 niveles de evaluación establecidos en el Manual del Small Grant.

- El seguimiento a la ejecución de las actividades de los proyectos por parte del RDAP, se hace solo con base en el cronograma y el presupuesto de actividades propuesto por el implementador, sin utilizarse instrumentos estandarizados de monitoreo y control, aplicables en el terreno o en la oficina, por el equipo de trabajo del proyecto.
- Es evidente que los procesos de dirección de proyectos del PMI, son adoptables y adaptables a las necesidades de una organización cooperante para proyectos que no los ejecuta, pero que si requiere la realización de acciones específicas, como el seguimiento y control.
- La propuesta de dividir el ciclo de vida de un Small Grant, en 4 fases que incluyan a su vez aquellos procesos de la dirección de proyectos del PMI, facilitará en particular al DRMS el atender funciones y actividades antes no detalladas, que resultan parte de sus gestiones como responsables de país.
- La Guía para la dirección de proyectos Small Grant va alineada al Manual de Small Grants, y al Manual de Procedimientos del RDAP, y son un conjunto de herramientas técnico administrativas, para un mejor manejo de los pequeños proyectos y cumplimiento de metas del Plan País y planes secundarios de este.
- Se facilita la aplicación de los procesos de la dirección de proyectos small grants, en sus fases de Conceptualización y Seguimiento Técnico, mediante el uso de matrices acorde a las necesidades de manejo de información para el DRMS.

- No se describe en ninguna de la documentación analizada referente a los Small Grants, las funciones de las posiciones técnicas ni administrativas de los involucrados internos del RDAP, lo que genera en los DRMS diferentes percepciones de su grado de involucramiento.
- Se establecen para el manejo de los small grants, las funciones a realizar del personal del RDAP, a fin de determinar su grado de participación y conocimiento de las responsabilidades de los miembros del equipo de trabajo.

## RECOMENDACIONES

- El DRMS deberá gestionar con el implementador del grant, la identificación de los interesados del proyecto desde los inicios de su planificación, a fin de identificar sus intereses y gestionar su estratégico involucramiento, mediante un enlace de esfuerzos a fin de maximizar el alcance previamente definido, y superar positivamente las expectativas de todos los involucrados, generando nuevas oportunidades de asocio.
- Promover con el contratista del RDAP, la implementación de la Guía para la dirección de proyectos para los small grants, a través de charlas de sensibilización para los potenciales usuarios así como ejercicios de aplicación, que ayuden a fortalecer en particular a los DRMS las ya existentes buenas prácticas de gestión, desde la óptica de un donante de fondos para pequeños proyectos comunitarios.
- Oportuno que la Gerencia Técnica del RDAP, genere espacios de intercambio de experiencias en la aplicación de los procesos de dirección de proyectos en los small grants, para que permita a los interesados, reconocer e identificar oportunidades de mejora, en todas las fases y etapas de su implementación, así como en las actividades paralelas propias de los activos de los procesos de la organización.
- El DRMS como responsable de las actividades asociadas a su Plan País, deberá asumir funciones de dirección de proyectos, desde las necesidades del donante, realizando un acompañamiento técnico durante todo el ciclo de vida del small grant.

- Socializar a través del COP la presente propuesta de Guía de las 4 fases de implementación de los proyectos small grant, entre los interesados internos del Programa RDAP, para promover su conocimiento y aplicación gradual en futuros proyectos que reciban el apoyo financiero de la organización.
- Promover con el DRRS la realización y diseño de procesos para el análisis y seguimiento post-ejecución de proyectos, que permitan conocer del impacto de los pequeños proyectos en las comunidades beneficiadas, y su real vinculación con los planes países y el plan regional de USAID/OFDA/LAC.
- El COP y la gerencia técnica del RDAP deberán establecer mecanismos que permitan observar el cumplimiento de las funciones de los miembros del equipo de trabajo de proyectos small grant, y compilar sus necesidades para futuras mejoras.
- Promover a través del RDAP, en las organizaciones no gubernamentales locales de los países de la región LAC con las cuales se realizan esfuerzos conjuntos, la adopción y aplicación de los fundamentos para la dirección de proyectos que establece el PMI, a fin de fortalecerles en la gestión de los proyectos que ejecuten con fondos de donantes.
- Recomiendo a cualquier pequeña organización que administra proyectos de bajos fondos, el implementar los estándares del PMI conforme sus necesidades que deberá previamente identificar, a fin de introducir cambios en la dirección de sus proyectos los que luego se convertirán en sus mejores prácticas.

- Instar a grupos gremiales de administradores de proyectos para que realicen estudios de experiencias de organizaciones pequeñas y no lucrativas, en el cambio logrado de sus prácticas en el manejo de proyectos, posterior a la adopción de las áreas de conocimiento y grupos de procesos de la Guía del PMBOK 2013.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Engility. (2014). *Código de ética y conducta empresarial*. Chantilly, Estados Unidos: Engility Corporation.
- Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*. (4- ed.). México: International Thomson Editores.
- Gutiérrez, E. (13 de Mayo de 2015). Los Small Grants. (F. Calderón, Entrevistador) San Jose, Costa Rica.
- International Resources Group, Ltd. (2009). *Manual de Procedimientos del RDAP*. San José, Costa Rica: IRG, Ltd.
- International Resources Group, Ltd. (2010). *Manual del Programa de Small Grants*. San Jose, Costa Rica: IRG, Ltd.
- Jurado, M. (2002). *Técnicas de investigación documental. Manual para la elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos*. México: International Thomson Editores.
- Lledó, P. (2013). *Administración de Proyectos: EL ABC para un director de proyectos exitoso* (3era ed.). Victoria, BC: El autor.
- Lledó, P. (2013). *Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento* (2da ed.). Victoria, BC: El autor.
- Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de Proyectos* (1- ed.). Buenos Aires: Pearson Education, S.A.
- Montoya, J. (07 de Mayo de 2015). Experiencia en Small Grant Colombia. (F. Calderón, Entrevistador) Playa Herradura, Puntarenas, Costa Rica.

- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2- ed.). México: Pearson Educación.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (5ta ed.). Pensilvania: Project Manangement Institute. Inc.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Real Academia Española. (23a). Madrid, España. Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Siebrat, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2010). Cómo dirigir equipos virtuales. *Harvard Deusto Business Review*, 20-28.
- UCI. (2014). Anexo N02: Estructura básica para elaborar el documento del PFG. Costa Rica: UCI.
- USAID/OFDA/LAC. (2013). *Boletín Small Grants*. San José: USAID/OFDA/LAC.

## ANEXOS

### Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Enero 06, 2014.	Guía para la dirección de proyectos Small Grants del Programa Regional de Asistencia para Desastres (RDAP).
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
<u>Áreas:</u> Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados. / <u>Procesos:</u> Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre.	<b>Servicios.</b>
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Enero 06, 2014	Julio 24, 2015.
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<b>Objetivo general</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El objetivo general del proyecto es Elaborar una guía para aplicar los procesos de dirección de proyectos en la gestión de los Small Grants del Programa Regional de Asistencia para Desastres de USAID/OFDA/LAC, ejecutado por IRG, Ltd., basados en el PMBOK 2013.</li> </ol> <b>Objetivos específicos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un diagnóstico del Programa small grants para identificar la gestión bajo la cual se administran los pequeños proyectos.</li> <li>2. Establecer las fases y los procesos de la dirección de los proyectos small grants, para gestionarlos conforme a los estándares establecidos en la guía del PMBOK 2013.</li> <li>3. Definir las funciones básicas de los miembros del equipo de trabajo de proyectos para determinar sus roles y responsabilidades en los small grant.</li> </ol>	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
El Programa de Pequeñas Donaciones del RDAP de USAID ejecutado mediante contratación con IRG, Ltd., dispone del Manual del Programa de Small Grants (IRG,	

Ltd. 2010), que establece las generalidades para la administración de pequeños proyectos, que van orientados al apoyo de los objetivos estratégicos de la citada agencia de cooperación, en particular para la región de América Latina y el Caribe, en el área de la reducción de riesgos.

El Manual citado es limitado en indicaciones de formatos para la recepción de propuestas, así como en procesos de análisis de stakeholders, calidad de los entregables, exposiciones al riesgo de eventos, naturales o generados por la acción humana, entre algunos.

Luego de haber cursado las materias que permitieron al proponente del presente TFG, conocer las áreas de conocimiento y grupos de procesos de la administración de proyectos, estipulados en la Guía del PMBOK 2013, se considera oportuno promover su aplicación mediante la propuesta de una guía, con una visión de donante de fondos para proyectos de pequeño costo y corta duración.

#### **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

El producto final es una guía para la aplicación de los procesos de dirección de proyectos small grants, según los estándares de la Guía del PMBOK 2013. Los entregables serán los siguientes:

1. Documento del análisis de la situación actual del Programa de Pequeñas Donaciones, realizando comparaciones entre la administración actual y los procesos del PMBOK 2013, así como el estado del conocimiento de los interesados internos.
2. Una Guía para la aplicación de procesos de dirección de proyectos, con base en el PMBOK 2013, para mejora del Manual del Programa de Pequeñas Donaciones. Matrices mejoradas y nuevas para su aplicación en los procesos de administración de proyectos sugeridos.
3. Listado de funciones de los miembros del equipo de trabajo del programa pequeñas donaciones Listado de funciones de los miembros del equipo de trabajo del programa pequeñas donaciones.

#### **Supuestos**

- ✓ Aprobación de la Gerencia Local de IRG, Ltd. para realizar el estudio.
- ✓ Interesados internos prestarán su colaboración.
- ✓ Facilidad de acceso a información de manejo de proyectos.
- ✓ Interesados internos prestarán su colaboración.

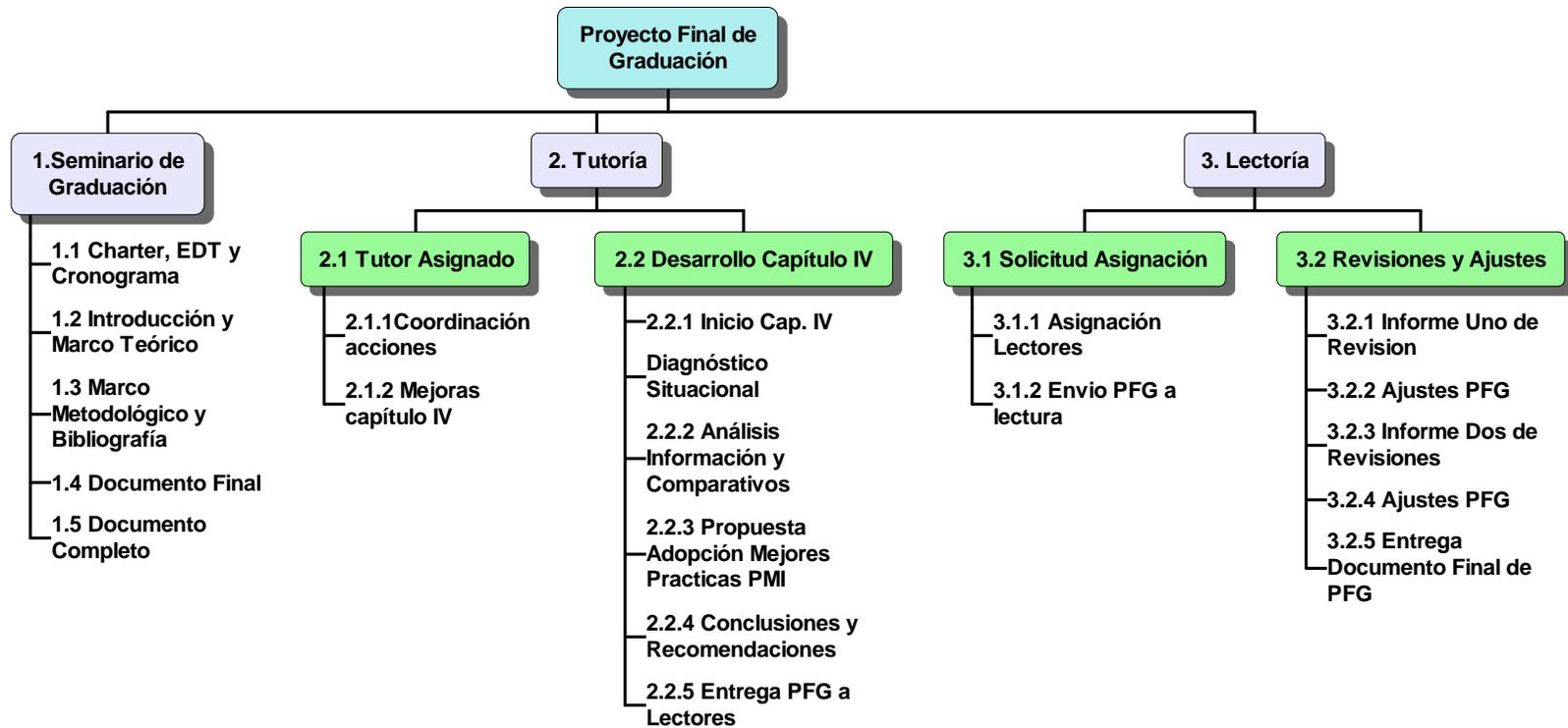
#### **Restricciones**

- ✓ Información no clasificada pero sensible de algunos de los clientes que por disposiciones de USAID/OFDA no se pueda divulgar.
- ✓ Tiempo del personal local y externo de la oficina.
- ✓ Prioridades de USAID/OFDA en respuesta a emergencias por eventos naturales.
- ✓ No se incluyen procesos de ejecución

<b>Información histórica relevante</b>	
<p>International Resources Group, Ltd., (IRG) es una corporación estadounidense que brinda servicios de administración y ejecución de proyectos a nivel mundial en varios campos, con representaciones en diversos países. Uno de los proyectos consiste en brindar soporte administrativo y técnico al Programa Regional de Asistencia a Desastres (RDAP) de la Oficina de los Estados Unidos de Asistencia para Desastres en el Extranjero, de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/OFDA), a través de una sede regional para América Latina y el Caribe. En el 2011, IRG, inicia la ejecución de un Programa de Pequeñas Donaciones, a solicitud de su cliente, que mantiene la potestad de aprobarlos.</p>	
<b>Identificación de grupos de interés (Stakeholders)</b>	
<p><b>Involucrados directo(s):</b></p> <p>Gerente General del Proyecto Local, Gerente Técnico, Especialista en Reducción de Riesgos de Desastre, Oficial Financiero, Asistente Oficial Financiero, Especialistas de Manejo de Riesgos de Desastre.</p> <p><b>Involucrados indirecto(s):</b></p> <p>Puntos focales de las Organizaciones beneficiarios de los fondos del Programa Small Grants del Contrato RDAP de IRG, Ltd.</p>	
<p>Aprobado por: Luis Diego Villalobos Yock</p>	<p><b>Firma:</b></p> 
<p>Realizado por Fernando Elías Calderón Fuentes</p>	<p><b>Firma:</b></p> 

Fuente: Elaboración Propia, 2015.

## Anexo 2: EDT



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

### Anexo 3: CRONOGRAMA

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1		Proyecto Final de Graduación	150 días	lun 06/01/14	mar 10/06/14	
2		<b>1-Seminario de Graduación</b>	<b>38 días</b>	<b>lun 06/01/14</b>	<b>mar 18/02/14</b>	
3		Charter, EDT y Cronograma	7 días	lun 06/01/14	mar 14/01/14	
4		Introducción y Marco Teórico	7 días	mié 15/01/14	jue 23/01/14	3
5		Marco Metodológico y Bibliografía	7 días	vie 24/01/14	sáb 01/02/14	4
6		Documento final	7 días	dom 02/02/14	sáb 08/02/14	5
7		Documento completo	10 días	dom 09/02/14	mar 18/02/14	6
8		<b>2-Tutoría</b>	<b>115 días</b>	<b>mar 17/03/15</b>	<b>mar 21/07/15</b>	
9		<b>Tutor asignado</b>	<b>115 días</b>	<b>mar 17/03/15</b>	<b>mar 21/07/15</b>	
10		Coordinación con Tutor	115 días	mar 17/03/15	mar 21/07/15	
11		Mejoras capítulo IV	115 días	mar 17/03/15	mar 21/07/15	
12		<b>Desarrollo Capítulo IV</b>	<b>115 días</b>	<b>mar 17/03/15</b>	<b>mar 21/07/15</b>	
13		Inicio Capítulo IV	17 días	mar 17/03/15	mié 08/04/15	
14		Diagnóstico Situacional	30 días	jue 09/04/15	jue 14/05/15	13
15		Análisis Información y Comparativos	20 días	vie 15/05/15	mié 03/06/15	14
16		Propuesta Adopción Mejores Prácticas	25 días	jue 04/06/15	dom 28/06/15	15
17		Conclusiones y Recomendaciones	20 días	lun 29/06/15	sáb 18/07/15	16
18		Entrega PFG para lectura.	3 días	dom 19/07/15	mar 21/07/15	17
19		<b>3-Lectoría</b>	<b>63 días</b>	<b>vie 19/06/15</b>	<b>vie 28/08/15</b>	
20		<b>Solicitud asignación</b>	<b>33 días</b>	<b>vie 19/06/15</b>	<b>mar 21/07/15</b>	
21		Asignación lectores	1 día	vie 19/06/15	vie 19/06/15	
22		Envío PFG a lectores	1 día	mar 21/07/15	mar 21/07/15	
23		<b>Revisiones y Ajustes</b>	<b>30 días</b>	<b>mié 22/07/15</b>	<b>vie 28/08/15</b>	
24		Informe Uno de revisión	10 días	mié 22/07/15	vie 31/07/15	22
25		Ajustes PFG	10 días	lun 03/08/15	vie 14/08/15	24
26		Informe Dos de revisión	5 días	lun 17/08/15	vie 21/08/15	25
27		Ajustes PFG	5 días	lun 24/08/15	vie 28/08/15	26

Fuente: Elaboración Propia, 2015.