



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**“Propuesta de un Manual de Procedimiento para la
Gestión de Proyectos Grants de Plan International.
ONG”.**

Autores:

- Sandra Lucía Duarte Montoya.
- Dibbhier Armando López Zapata.

Tutora:

MBA. Xiomara Machado.

Managua, 22 de junio de 2017.



Managua, 10 de mayo de 2017

Br. Sandra Lucía Duarte Montoya
Br. Dibbhier Armando López Zapata
Sus manos

Estimados Bachilleres

Por medio de la presente le comunico la aprobación del tema de Tesina titulado **"Propuesta de un manual de procedimiento para la gestión de proyectos Grants de Plan Internacional ONG"** el cual cumple con los requisitos establecidos de acuerdo al capítulo único de la evaluación de los cursos de graduación y la tesina, artículo 20, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Decanatura. Cabe mencionar que dicha Tesina será producto de los cursos de Titulación impartidos anteriormente.

La profesora responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su tesina es la Mba. Xiomara Machado Bello.

Atentamente,

Lic. Mauricio Aguirre Aragón
Decano en funciones



CC. Mba. Xiomara Machado Bello.- Tutora- Archivo FCyS mayo 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA DE FACULTAD

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

DUARTE MONTOYA SANDRA LUCIA

Carne: **2004-20679** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2000** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los tres días del mes de mayo del año dos mil diecisiete.

Atentamente,



Claudia Lucía Benavidez R.

MSc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Secretario de Facultad



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA DE FACULTAD

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

LÓPEZ ZAPATA DIBBHIER ARMANDO

Carne: **2004-20765** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2000** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los once días del mes de enero del año dos mil diecisiete.

Atentamente,

Claudia Lucía Benavidez R.



MSc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Secretario de Facultad



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**“Propuesta de un Manual de Procedimiento para la
Gestión de Proyectos Grants de Plan International.
ONG”.**

Autores:

- Sandra Lucía Duarte Montoya.
- Dibbhier Armando López Zapata.

Tutora:

MBA. Xiomara Machado.

Managua, 22 de junio de 2017.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A nuestros padres por apoyarnos en todo momento, por los valores que nos han inculcado y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestra vida. Sobre todo, porque son un excelente ejemplo de vida a seguir.

Gracias a MBA. Xiomara Machado Bello por su paciencia, dedicación y profesionalidad como docente tutora, por su amistad y los conocimientos que nos fueron transmitidos para el desarrollo de nuestra tesina.

*“Pon en manos del Señor todas tus obras,
y tus proyectos se cumplirán”*

Proverbios 16:3 (NVI)

RESUMEN

El presente trabajo de tesina se desarrolló en Plan International Nicaragua la cual es una organización no gubernamental que trabaja por el cumplimiento de los derechos de niñas, niños y adolescentes, con presencia en 5 departamentos de Nicaragua: Managua, Chinandega, Chontales, Madriz, RACCN.

Dentro de la estructura de esta organización se analizó el área de Gerencia de Proyectos Grants donde se evidenció una lentitud en los procedimientos de gestión, lo que provocaba que hubiese incumplimiento en los requerimientos contractuales con los donantes relacionados a los tiempos de espera y tiempos de respuestas para llevar a cabo los proyectos. Para realizar el trabajo se empleó la técnica de investigación descriptiva, recopilando información mediante entrevista, reuniones y observación directa de las actividades que se realizan para la gestión de los proyectos Grants.

Por lo cual se realizó un análisis de la situación actual del área con respecto a los procedimientos que se llevan a cabo, de tal manera que se logró documentar los siguientes procedimientos: Procedimiento Adquisición de Grants, Procedimiento Configuración de Grants en Sistema SAP, Procedimiento Contratación de Personal de Proyecto Grants, Procedimiento Ejecución de Proyectos Grants, Procedimiento Evaluación de Proyectos Grants, Procedimiento Elaboración de Informes para Donantes, Procedimiento Cierre de Proyectos Grants.

Los procedimientos antes descritos contribuyen con el quehacer de la organización ya que tienen incidencia directa en los procedimientos relacionados en la gestión de fondos.

Por lo que se recomienda la aprobación del presente Manual, la capacitación al personal y la actualización cuando corresponda de los procedimientos, para garantizar la calidad, eficiencia y eficacia de la gestión de fondos.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
JUSTIFICACIÓN	11
METODOLOGÍA.....	8
TIPO DE ESTUDIO.....	8
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	8
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	8
PRIMARIAS.....	8
SECUNDARIAS.....	8
INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	9
CAPITULO I. CARACTERIZACIÓN DE LA ONG PLAN INTERNATIONAL	10
1.1. DESCRIPCIÓN DE PLAN INTERNATIONAL NICARAGUA	10
1.1.1. Breve historia.....	10
1.1.2 Propósito	11
1.1.3 Valores	11
1.2 Estructura Organizacional.....	12
1.2.1 Organización	12
1.2.2 Organigrama.....	16
CAPITULO II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	17
2.1. Grants Institucionales.....	17
2.2. Gerencia Grants.....	17
2.3. Administración.....	18
2.4. Finanzas.	18

2.5. Programas	18
2.6. Recursos Humanos.....	18
CAPITULO III. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	19
3.1. Tamaño de la Muestra.	19
3.2. Técnicas de recolección de información.	19
3.3. Resultados Obtenidos.....	20
CAPITULO IV. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA GESTIÓN DE PROYECTOS GRANTS	22
INDICE	26
INTRODUCCIÓN	27
OBJETIVOS DEL MANUAL	28
ALCANCE DEL MANUAL	29
SIMBOLOGIA	30
PROCEDIMIENTOS	
Procedimiento Adquisición de Grants	32
Procedimiento Configuración de Grants en Sistema SAP	34
Procedimiento Contratación de Personal de Proyecto Grants	35
Procedimiento Ejecución de Proyectos Grants	37
Procedimiento Evaluación Proyectos Grants	38
Procedimiento Elaboración de Informes para Donantes	39
Procedimiento Cierre de Proyectos Grants.....	41

DIAGRAMAS

Diagrama de Flujo Adquisición de Grants.....	42
Diagrama de Flujo Configuración de Grants en Sistema SAP	45
Diagrama de Flujo Contratación de Personal de Proyecto Grants.....	46
Diagrama de Flujo Ejecución de Proyectos Grants.....	47
Diagrama de Flujo Evaluación Proyectos Grants.....	48
Diagrama de Flujo Elaboración de Informes para Donantes.....	49
Diagrama de Flujo Cierre de Proyectos Grants	50

FORMATOS E INSTRUCTIVOS

Formatos e Instructivos.....	52
Funding Approval Document (FAD Stage 3).....	53
Formato para Derivación de Grants Manual	62
Formato para Derivación de Grants Proporcionales	63
Formato Interno de Revisión y Aprobación de FAD.....	64

CONCLUSIONES.....	74
-------------------	----

RECOMENDACIONES.....	75
----------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	76
-------------------	----

ANEXOS.....	77
-------------	----

INTRODUCCIÓN

En una organización no gubernamental (ONG) realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud. Dentro de las ONG está Plan International que trabaja para ayudar a que se respeten los derechos de los niños y niñas, sus familias y sus comunidades.

La Organización básicamente se enfoca en lograr cambios duraderos en la vida de las niñas, niños y Adolescentes a través de la recaudación de fondos para la implementación de proyectos en las diferentes comunidades en donde tiene presencia Plan en Nicaragua.

El presente trabajo se centró en área de Gerencia de Grants Institucionales, en el cual se integran elementos básicos que nos permiten comprender las tareas principales que se realizan en el área, identificar los procedimientos que intervienen en el desarrollo de los proyectos Grants y diseñar los diagramas de flujos. El estudio fue desarrollado en cuatro capítulos que de manera integral hacen posible la elaboración de una propuesta de manual de procedimientos para la Gestión de Proyectos Grants.

En el capítulo uno aborda aspectos generales sobre la historia de la formación de Plan International, descripción del desarrollo de las actividades en Nicaragua, así como también el propósito, valores de la organización, su estructura organizacional y la clasificación de las fuentes de financiamiento con las cuales trabaja.

Por su parte en el capítulo dos se realiza un análisis de la situación actual del área de Gerencia de Grants Institucionales, en donde se identifican las tareas que se realizan para la gestión de un proyecto Grants, así como también se describen las funciones que realizan cada departamento de apoyo.

Del mismo modo el capítulo tres brinda un análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de las fuentes primarias como lo fue la aplicación de entrevistas, cuestionario y el uso de fuentes secundarias que sirvieron de apoyo para el desarrollo del contenido del presente trabajo.

El capítulo cuatro presenta la propuesta de un manual de procedimientos para la gestión de proyectos Grants en Plan International ONG como alternativa de solución a la problemática expuesta, el cual comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos a seguir en cada actividad laboral, sus respectivos diagramas de flujos y los formatos utilizados.

Finalmente se determinan las conclusiones y recomendaciones más relevantes que se han obtenido con el desarrollo del presente trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Plan International es una organización no gubernamental que trabaja por el cumplimiento de los derechos de niñas, niños y adolescentes, con presencia en 5 departamentos de Nicaragua: Managua, Chinandega, Chontales, Madriz, RACCN. La organización cuenta con dos principales fuentes de financiamiento para la implementación de proyectos:

- Donantes individuales: es el aporte económico que recibe de patrocinadores en alrededor de 23 países.
- Proyectos Grants: son donaciones que se obtienen a través de agencias de cooperación, instituciones o empresas privadas internacionales.

Actualmente la organización ha aumentado el número de proyectos Grants, estos son gestionados desde la Gerencia de Grants Institucionales, un área que cuenta con 2 personas: Gerente de Grants Institucionales y Coordinadora de Grants Institucionales. Los donantes han manifestado insatisfacción, debido a que se evidencia lentitud en los procesos para la gestión de estos proyectos y toma mayor tiempo del requerido. Asimismo, no existe claridad de las responsabilidades en los procesos entre las áreas de Finanzas, Administración, Gerencia de Grants y Programas lo que puede crear duplicidad de tareas e incumplimientos de las metas establecidas con los donantes y los beneficiarios finales en las comunidades que son los Niños, Niñas y Adolescentes.

La investigación se centrará en el área de Gerencia de Grants Institucionales y se concentrará en las incidencias de ésta en del año 2016.

OBJETIVO GENERAL:

- Elaborar una propuesta de manual de procedimientos para la gestión de proyectos Grants de Plan International ONG.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los procedimientos del área de Gerencia de Grants Institucionales.
- Diseñar flujogramas de los procedimientos del área de Gerencia de Grants Institucionales.
- Proponer los procedimientos del área de Gerencia de Grants Institucionales.

JUSTIFICACIÓN

A través del manual de procedimientos propuesto se pretende constituir una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de gestionar proyectos Grants, lo que ayudará a mejorar la gestión en el desarrollo de los proyectos, permitirá afianzar la relación con los donantes y establecer lineamientos que agilicen los procesos en las áreas que están involucradas en la gestión de los proyectos.

Año con año la cantidad de proyectos Grants van aumentando y pese a que en la organización existe mucha experiencia laboral y un buen desempeño profesional, es imprescindible contar con un manual que sea utilizado como una herramienta que permita transmitir prácticas y conocimientos. Que permita garantizar el procedimiento, rapidez, prontitud, satisfacción del donante, de los beneficiarios.

El flujo de información es crucial en un ambiente donde las actividades se pueden incrementar rápidamente, debido al financiamiento adicional de donaciones. Esta área está directamente relacionada con los departamentos de servicio de apoyo Finanzas, Administración, Recursos Humanos y Programas, necesitan tener claramente definida las actividades en las que están involucrados durante la gestión de los proyectos Grants. También tienen la responsabilidad de asegurar de que tienen la suficiente capacidad para dirigir el aumento de actividades.

Algunos donantes verifican la robustez de la gestión de los procesos, la presente propuesta de manual de procedimientos aportará de manera significativa la gestión de forma eficiente y eficaz de los proyectos Grants, lo que aportará a mantener una fidelización de los donantes, estableciendo lineamientos que definan las responsabilidades de las diferentes áreas involucradas en la gestión de los proyectos Grants.

METODOLOGÍA

TIPO DE ESTUDIO.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.

Para el presente proyecto se realizó una investigación de tipo descriptiva, con el propósito de recolectar información de Plan International, específicamente en función de los departamentos que sirven de apoyo para la gestión de los proyectos como lo son Finanzas, Administración, Recursos Humanos y la gerencia de Grants.

FUENTES DE INFORMACIÓN.

PRIMARIAS.

La información que se recolectó en esta etapa se realizó de manera directa utilizando principalmente estas técnicas: cuestionarios, entrevistas, reuniones y observación directa.

SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias que sirvieron de apoyo para la investigación y el desarrollo del presente trabajo tenemos los siguientes:

- Libros referentes al tema de Análisis Administrativo, como lo son: Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación, Organización y Métodos un enfoque competitivo.
- Guía técnica para la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos, documento proporcionado por la administración de la Universidad Nacional de Ingeniería.
- Proyectos de graduación.
- Documentos e información proporcionada por la dirección de Plan International Nicaragua en formato PDF, como lo es Guía para la Gestión de Fondos y Grants (Versión 1.0) y Manejo de Donaciones en Plan Nicaragua.
- Páginas y artículos de internet.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Se recolectó información por medio de la aplicación de técnicas como la entrevista, y el cuestionario. Con respecto al cuestionario, se diseñó con el propósito de recolectar la información más relevante que se generó diariamente en las Áreas mencionadas, por lo que se brindó un diagnóstico objetivo de cómo se ejecutaron los procedimientos.

CAPITULO I. CARACTERIZACIÓN DE LA ONG PLAN INTERNATIONAL

1.1. DESCRIPCIÓN DE PLAN INTERNATIONAL NICARAGUA

1.1.1. Breve historia

En 1937 durante la Guerra Civil Española John Langdon-Davies, corresponsal de guerra británico, encontró a un niño pequeño deambulando solo por las calles de Santander. En el bolsillo, el niño tenía una nota que decía: “Este es José. Soy su padre. Cuando caiga Santander estaré muerto. Ruego a quien lo encuentre, que lo cuide por mí”. Profundamente conmovido por la súplica, Langdon Davies tomó al niño de la mano y junto con Eric Muggeridge (asistente de refugiados) dieron los primeros pasos para fundar lo que hoy es Plan.

Durante la II Guerra Mundial, la Organización se convirtió en Plan de Acogida para Niños de Guerra. En los años 50 cuando Europa se recuperó, la organización fue dejando gradualmente esos países y abrió programas en países de África, Asia, y América Latina. En 1956 la organización comenzó a ser conocida como Plan International.

Hoy en día Plan trabaja con un enfoque de Desarrollo Comunitario Centrado en la Niñez (DCCN) con presencia en 71 países. El DCCN le permite a Plan contribuir grandemente a lograr cambios de largo plazo que benefician a la niñez pobre y marginada. Apoyamos niños, niñas, jóvenes, familias y comunidades, para que sean participantes activos y protagonistas de su propio desarrollo, y para que sean más resistentes. Trabajamos con ellos y ellas de cinco formas:

- Trabajando con niños, niñas, comunidades
- Abordando la exclusión y la inequidad de género,
- Participando con la sociedad civil,
- Influenciando al gobierno, y
- Fortaleciendo la rendición de cuentas de Plan.

Plan International desarrolla sus actividades en Nicaragua desde 1994 y diseña su estrategia de trabajo considerando las condiciones generales del país, para enfocar sus esfuerzos en la construcción de soluciones acordes a las necesidades de su población, bajo el enfoque Corporativo de “desarrollo comunitario centrado en la niñez”. La labor de Plan facilita a las niñas, niños y adolescentes acceder a sus derechos a la salud, la educación, la protección y la seguridad económica.

Plan International Nicaragua, trabaja en las zonas más desfavorecidas que representan un 46% de la población, lo cual significa que cerca de 530.000 niñas, niños, adolescentes y jóvenes en condición de pobreza se encuentran en el área de influencia de la organización. En la actualidad, más de 25.000 niños y sus familias, en 5 de los 17 departamentos del país se benefician de los programas de Plan en Nicaragua.

1.1.2 Propósito

Trabajamos por un mundo justo que promueva los derechos de la niñez y la igualdad de las niñas

1.1.3 Valores

Trabajamos para lograr cambios duraderos

Buscamos un impacto significativo y duradero en las vidas de los niños, niñas y jóvenes, y garantizar, en particular, la igualdad de las niñas. Nuestro desafío es mantenernos audaces, valientes, receptivos, decididos e innovadores.

Juntos lo hacemos bien

Nuestro éxito radica en trabajar de manera efectiva con los demás, dentro y fuera de la organización, incluidos nuestros patrocinadores y donantes.

Apoyamos activamente a los miembros de nuestra organización y los ayudamos a cumplir sus objetivos. En Plan International nos unimos para crear y aportar soluciones tanto a nuestros equipos como a los niños, niñas, jóvenes, comunidades, y socios.

Propiciamos la inclusión y el empoderamiento

Respetamos a todas las personas, valoramos las diferencias y rechazamos la desigualdad en nuestros programas y en nuestros lugares de trabajo. Apoyamos a los niños, niñas y jóvenes para que incrementen su confianza y puedan cambiar sus propias vidas. Capacitamos a nuestros colaboradores para que den lo mejor de sí y desarrollen su potencial.

Somos inclusivos y transparentes

Creamos un ambiente de confianza dentro y fuera de la organización mediante la inclusión, la honestidad y la transparencia. Nos responsabilizamos de las decisiones que tomamos y de nuestro impacto en los demás, y cumplimos lo que nos comprometemos a hacer.

1.2 Estructura Organizacional

1.2.1 Organización

La Organización comprende 21 oficinas de recaudación de fondos, que son entidades legales independientes, conocidas como Oficinas Nacionales (NO) y Plan International, Inc, que ejecuta las operaciones sobre el terreno, principalmente a través de las Oficinas de País en donde tiene presencia. Plan International con sede en el Reino Unido.

Asamblea de Miembros

La Asamblea de Miembros es el órgano de decisión más alto en Plan International y está conformado por delegados representantes de todas las Oficinas Nacionales. Uno de las principales tareas de la Asamblea de miembros es elegir a la Junta de Directores de Plan International, Inc. quienes informan y son responsables ante la Asamblea de Miembros. También establecen una estrategia de alto nivel y la dirección de la organización mundial, aprueban las normas globales, los presupuestos financieros y cuentas auditadas.

Junta Internacional de Directores

La Junta Internacional de Directores es elegida por la Asamblea de Miembros. Sus miembros son todos voluntarios. Se compone de 11 personas, la mayoría de los cuales también deben sentarse en Organización Nacional juntas.

La Junta es responsable ante la Asamblea de Miembros para todas sus decisiones. Se aprueba las políticas y procedimientos en línea con la estrategia global y las políticas aprobadas por la Asamblea de Miembros. También supervisa las Oficinas Nacionales' y Plan International, Inc. del personal del cumplimiento de las normas mundiales.

Compromiso de la juventud

Comprometidos con los jóvenes en todos los niveles desde la toma de decisiones que es fundamental para la forma en que trabaja Plan International y su enfoque de Desarrollo Comunitario Centrado en la Niñez.

En la organización se trabaja con jóvenes para lograr en ellos un cambio de vida, de tal forma que se establece el contacto directo con ellos, para obtener la información importante y relevante para cada proyecto.

Las oficinas de Plan International son encargadas de asegurar la participación de los niños y jóvenes de los procesos internos de toma de decisiones y la gestión de los asuntos públicos a través de los Grupos Consultivos - actualmente 26 de las 51 oficinas tienen paneles de Asesor de la juventud.

Sede Internacional

La sede internacional está ubicada en Woking, Reino Unido, es el centro estratégico de Plan International. Proporciona liderazgo, alineación y servicios a las operaciones sobre el terreno, y apoya a las Oficinas Nacionales.

Es una entidad jurídica distinta que operaba bajo el nombre de Plan Ltd., y es propiedad de Plan International, Inc. La sede internacional es administrada por el Director Ejecutivo quien es responsable personalmente ante la Junta Internacional de Directores.

Oficinas Nacionales

Las Oficinas Nacionales recaudan fondos para Plan International y desempeñan un papel vital en la educación para el desarrollo comprometiendo a los patrocinadores y los gobiernos de sus respectivos países. Cada vez juegan un papel más importante en la incidencia, siendo la voz de Plan International en sus países.

Las Oficinas Nacionales son entidades jurídicas independientes con sus propios consejos y mecanismos de gobernanza. Ellos son responsables ante sus donantes a través de sus regulaciones nacionales y directamente a través de sus mecanismos de denuncias individuales nacionales. Sus objetos o fines estén alineadas con el Plan International, Inc. y han acordado cumplir con las normas específicas de las operaciones establecidas por la Asamblea de Miembros.

Las Oficinas Nacionales son miembros de Plan International, Inc., y tienen derecho a designar delegados para sentarse en la asamblea de miembros. A través de un sistema de voto ponderado, también eligen a los directores de la Junta Internacional de Directores.

Las Oficinas Nacionales son administradas por su Director Nacional, que es responsable ante su Junta individuales para sus operaciones.

Oficinas Regionales

Las Oficinas Regionales coordinan y apoyan la labor de cada oficina de país dentro de su región, proporcionando liderazgo y conocimientos técnicos. Plan International lleva a cabo la labor del programa en cuatro regiones: África oriental y meridional, Asia occidental, África y las Américas.

Cada oficina regional está encabezada por un Director Regional, quien reporta a la Sede Internacional.

Oficinas de País

Las Oficinas de País son responsables de todas las operaciones programáticas tanto en la Oficina País como en las Unidades de Programa. Son líneas gestionadas por el Director Regional, y son sucursales de Plan International, Inc. de manera que no tienen ninguna junta separada o estructura de gobernanza

Unidades de Programa

Las Unidades de Programas son las unidades de operación que administran e implementan los programas en campo. Ellos trabajan directamente con las niñas, niños y las comunidades, y también trabajan de cerca con las organizaciones socias.

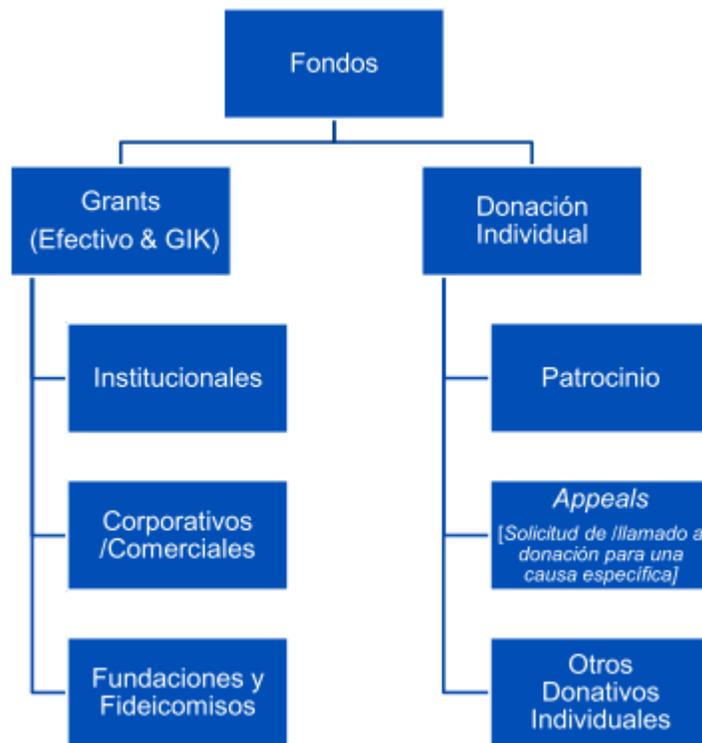
1.2.2 Organigrama

El Organigrama de Plan International Nicaragua, Ver Anexos, contiene información representativa de los principales departamentos que integran la organización y las relaciones entre los departamentos y los niveles de autoridad determinada.

La Organización básicamente se enfoca en lograr cambios duraderos en la vida de las niñas, niños y Adolescentes a través de la recaudación de fondos para la implementación de proyectos en las diferentes comunidades en donde tiene presencia Plan en Nicaragua.

Para la recaudación de fondos existen dos tipos de recaudación una es través de donaciones individuales y la otra es conocida con el término genérico “Grants” se utiliza para cubrir una extensa variedad de tipos de fondos.

Figura 1. Clasificación de Fuentes de Financiamientos



Fuente: Tomado de la Guía Global Del Manejo De Financiamiento de Plan

CAPITULO II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Grants Institucionales.

Plan Nicaragua ha definido como premisa que los proyectos independientemente de su fuente de financiamiento se integran al proceso operacional establecido. De esta manera, los procesos administrativos, financieros, de recursos humanos, programáticos y otros son manejados por las Gerencias respectivas, atendiendo los requerimientos de la fuente de financiamiento.

Los Proyectos Grants son aquellos cuya principal fuente de financiación es de fondos “no patrocinio”. En general, los procesos de gestión de patrocinio y de Grants tienen particularidades propias de cada uno. A continuación, se describirá las principales tareas que se realizan en las áreas para la gestión de Grants:

2.2. Gerencia Grants.

El área de Gerencia de Grants se encarga de identificar proyectos con donantes potenciales, una vez adquiridos los proyectos, tiene como función primordial asegurar el cumplimiento de todos los requerimientos contractuales con los diferentes donantes, actualmente la cartera de proyectos Grants asciende a un total de 25 proyectos en implementación. Dentro de las tareas que se realizan en el área para la gestión de los proyectos Grants están:

- Firma de Documento de Aprobación del Financiamiento
- Configuración en sistema de los proyectos Grants.
- Monitoreo y seguimiento a la implementación de los proyectos Grants.
- Cierre de los proyectos Grants en sistema.

Para el cumplimiento de estas tareas se requiere la coordinación con las áreas de Administración, Finanzas, Recursos Humanos y Programas.

2.3. Administración.

El área administrativa se encarga de realizar las órdenes de compra durante la implementación de los proyectos Grants, asimismo es el área que provee información cuándo es requerida el área de Grants esto en caso de donaciones en especie que se debe realizar una valoración para poder realizar el registro en sistema.

2.4. Finanzas.

En esta área hay bastantes tareas que determinan la ágil gestión de los proyectos Grants, dentro de sus principales tareas está la aprobación del presupuesto en córdobas del proyecto Grants, esto es requerido para poder realizar el ingreso en sistema. Otra de las tareas es el registro contable de los gastos en sistema esto es realizado por el área tanto para proyectos Grants como para proyectos con fondos Patrocinio. Esta área revisa y aprueba cualquier modificación en el presupuesto del proyecto.

2.5. Programas

En el área de programas se encuentran los coordinadores de proyectos Grants su principal función es velar por el cumplimiento en la implementación de los proyectos Grants tanto la ejecución presupuestaria como la implementación programática es decir que se están alcanzando los resultados establecidos en el proyecto Grants. Los coordinadores de proyectos Grants se encargan de realizar los informes que son requeridos por los donantes.

2.6. Recursos Humanos

Esta área mayormente interviene en la etapa inicial de los proyectos Grants, que es cuando se contrata el personal requerido para el proyecto Grants.

CAPITULO III. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Tamaño de la Muestra.

Cinco áreas trabajan en conjunto para la Gestión de proyectos Grants, en las que laboran un total de veintidós personas. Al ser una población pequeña y finita la selección de la muestra se efectuó a partir de este dato, teniendo como tamaño de nuestra muestra las 22 personas, tomando en consideración que nuestro tipo de muestreo es no probabilístico.

3.2. Técnicas de recolección de información.

Para identificar los procedimientos que actualmente se realizan en cada área de apoyo para la gestión de los proyectos, se construyó una entrevista semi estructurada (Ver Anexos), con 9 preguntas de respuestas abiertas, aplicada a los responsables de cada área de estudio. Del mismo modo se aplicó un cuestionario (Ver Anexos) a dos personas de cada área para verificar la existencia de documentos y recopilar la información necesaria para la elaboración de nuestra propuesta.

A continuación, se muestra la distribución por área de los instrumentos utilizados para la recolección de información:

	Cuestionarios	Entrevistas	Observación
Áreas	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Recursos Humanos	2	1	
Gerencia de Grants	1	1	1
Administración	2	1	1
Programas	2	1	1
Finanzas	2	1	1
Total	9	5	4

3.3. Resultados Obtenidos

Luego de realizar las entrevistas, cuestionarios y observación en las diferentes áreas que intervienen en la Gestión de Proyectos Grants se obtuvieron los siguientes resultados:

Se evidenció la inexistencia de procedimientos ordenados que sirvan de guía en la gestión de los fondos. Los procedimientos inician en el área de Gerencia de Grants y posteriormente le siguen actividades a realizar por las demás áreas, los entrevistados no conocen cuáles son los procedimientos establecidos para la gestión de los Grants, por lo que todos compartieron que únicamente siguen las orientaciones que le son enviadas desde el área de Grants, hay desconocimiento de las responsabilidades de algunos procedimientos.

Por otro lado, se determinó que los tiempos de respuesta eran tardíos entre las áreas, sobre todo en el área de Finanzas y el área de Programas, ya que en la documentación que se revisó en el área de estudio se encontraron propuestas de Grants que tomaba hasta tres meses para la obtención de las firmas del FAD Stage 3. Adicionalmente los entrevistados de estas áreas manifestaron que en ocasiones las revisiones de las otras áreas tomaban hasta dos meses, lo cual causa atraso en la implementación de los proyectos Grants.

De igual manera se identificó incumplimiento en el tiempo de envío de informes a los donantes, los entrevistados manifestaron que en ocasiones enviaban la información a revisión y que posteriormente les notificaban que primero era en el área de Grants y luego en finanzas o viceversa; al consultar con los gerentes de Finanzas y Grants indicaron que el procedimiento a seguir no está establecido y que por eso tienen esos inconvenientes en la revisión, ya que una gerencia espera el visto bueno de la otra gerencia.

Otro de los procedimientos que los entrevistados identificaron es el cierre de proyectos Grants en sistema una vez que ha finalizado el tiempo de ejecución, revisamos el sistema y efectivamente hay proyectos Grants que aún están sin cerrar en sistema y que ya su implementación ha finalizado, al consultar a la Gerencia de Grants nos manifestaron que el proceso de cierre a veces no puede ser realizado porque el área de Programas debe notificar que ya han realizado el cierre del proyecto en el módulo de Programas y que esta actividad les toma bastante tiempo realizarla.

En el siguiente capítulo se muestra el manual de procedimiento como resultado de las entrevistas, cuestionario y observación antes mencionado.

CAPITULO IV. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA GESTIÓN DE PROYECTOS GRANTS

La operación de Plan International Nicaragua tiene un enfoque basado en procesos, por lo que se identifica, se documenta y se determina la secuencia e interacción de los procesos en el desarrollo de un Proyecto Grants, los cuales se encuentran descritos en el presente Manual.

La Gestión de un Proyecto Grants contempla los siguientes procedimientos:

CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
P1-AG-01	Procedimiento Adquisición de Grants
P2-CGS-01	Procedimiento Configuración de Grants en Sistema SAP
P3-CPP-01	Procedimiento Contratación de Personal de Proyecto Grants
P4-EPG-01	Procedimiento Ejecución de Proyectos Grants
P5-EVP-01	Procedimiento Evaluación de Proyectos Grants
P6-EID-01	Procedimiento Elaboración de Informes para Donantes
P7-CPG-01	Procedimiento Cierre de Proyectos Grants



PLAN INTERNATIONAL NICARAGUA

**Propuesta de un Manual de Procedimiento para la
Gestión de Proyectos Grants de Plan International.
ONG”**

**Gerencia
de Proyectos Grants**

Mayo 2017

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Edición:
		Revisión:
	Aprobación de Documento y Control de Revisiones	Vigencia:

CÓDIGO: MP-PIN-01



Aprobación del Documento

	Nombres y Apellidos	Fecha	Firma
Elaboración			
Revisión			
Autorización			

Control de Revisiones

Número	Fecha	Consideración del Cambio en el Documento
00		

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Edición:
		Revisión:
	Actualización de Procedimiento	Vigencia:

Fecha:	___/___/___
--------	-------------

El manual de procedimiento denominado _____ en vigor a partir del día _____ presenta cambios en los procedimientos que a continuación se enuncian.

PROCEDIMIENTO	BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

El día ____ el Departamento de _____ recibió un ejemplar de los procedimientos modificados, registrándose con la clave _____

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Edición:
		Revisión:
	INDICE	Vigencia:

INDICE	4
INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVOS DEL MANUAL.....	6
ALCANCE DEL MANUAL.....	7
SIMBOLOGIA	8
PROCEDIMIENTOS	
Procedimiento Adquisición de Grants.....	10
Procedimiento Configuración de Grants en Sistema SAP	12
Procedimiento Contratación de Personal de Proyecto Grants.....	13
Procedimiento Ejecución de Proyectos Grants.....	15
Procedimiento Evaluación Proyectos Grants.....	16
Procedimiento Elaboración de Informes para Donantes	17
Procedimiento Cierre de Proyectos Grants	19
DIAGRAMAS	
Diagrama de Flujo Adquisición de Grants	20
Diagrama de Flujo Configuración de Grants en Sistema SAP.....	23
Diagrama de Flujo Contratación de Personal de Proyecto Grants	24
Diagrama de Flujo Ejecución de Proyectos Grants	25
Diagrama de Flujo Evaluación Proyectos Grants	26
Diagrama de Flujo Elaboración de Informes para Donantes	27
Diagrama de Flujo Cierre de Proyectos Grants	29
FORMATOS E INSTRUCTIVOS	
Formatos e Instructivos	30
Funding Approval Document (FAD Stage 3)	31
Formato para Derivación de Grants Manual.....	40
Formato para Derivación de Grants Proporcionales.....	41
Formato Interno de Revisión y Aprobación de FAD	42

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Edición:
		Revisión:
	INTRODUCCION	Vigencia:

El presente Manual de Procedimientos tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades para la Gestión de Proyectos Grants, así como el de servir como un instrumento de apoyo y mejora continua para la Organización.

Contar con un Manual de procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants le permitirá a Plan aumentar el porcentaje de propuestas exitosas, mejorar el cumplimiento para con el donante, reduciendo así el número y tamaño de reparos, y garantizar que Plan retenga y atraiga nuevos donantes. También ayudará a optimizar el tiempo del personal al reducir la duplicidad de esfuerzos.

Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos a seguir para cada actividad laboral, promoviendo el buen desarrollo administrativo de las áreas de apoyo y dando cumplimiento con ello de forma efectiva y eficiente.

Contempla los siguientes procedimientos: Adquisición de Grants, Configuración de Grants en Sistema SAP, Contratación de Personal de Proyectos Grants, Ejecución de Proyectos Grants, Evaluación de Proyectos Grants, Elaboración de Informes para Donantes y Cierre de Proyectos Grants. De igual manera se describe el desarrollo de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo y formatos utilizados.

Es importante señalar, que este documento está sujeto a actualización en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de los procedimientos, en la estructura Organizacional, o bien en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo, con el fin de cuidar su vigencia operativa.

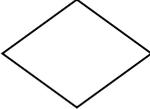
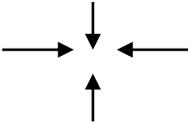
	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Edición:
		Revisión:
	OBJETIVOS DEL MANUAL	Vigencia:

Servir de guía de apoyo al personal de Plan International Nicaragua para una eficiente y efectiva gestión de un proyecto Grants, al contener los procedimientos que deben realizar, así como los lineamientos bajo los cuales deberán proceder, mediante la documentación de las actividades de este departamento lo que ayudará a enfocarse en el aumento de propuestas exitosas, mejorar el cumplimiento para con el donante y garantizar que la organización retenga y traiga nuevos donantes.

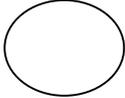
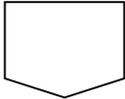
	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Edición:
		Revisión:
	ALCANCE DEL MANUAL	Vigencia:

El presente manual será para cumplimiento del personal del área de Gerencia de Grants Institucionales, así como para el personal de Plan International Nicaragua que ejecute funciones relacionadas con las actividades descritas dentro de los procedimientos que se describirán en el manual.

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Edición:
		Revisión:
	SIMBOLOGA	Vigencia:

<i>FUNCION</i>	<i>SÍMBOLO</i>	<i>DESCRIPCION</i>
Proceso		Representa una instrucción que debe ejecutarse. Operación.
Decisión		Elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Preparar. Acondicionar. Implica un proceso predefinido. Puede ser parte o un todo de otro sistema.
Documento		Indica lectura de algún documento. Casi siempre se refiere a un producto impreso.
Flechas		Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema.

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Edición:
		Revisión:
	SIMBOLOGA	Vigencia:

<i>FUNCION</i>	<i>SÍMBOLO</i>	<i>DESCRIPCION</i>
Conector Interno		Conexión con otro paso. Se utiliza para asociar partes o pasos dentro de un mismo sistema, pero que por razones de diseño sea poco asequible.
Conector Externo		Conexión con otro proceso. El conector externo se usa para unir un sistema o una parte de él, con otro sistema.
Terminal		Representa inicio / fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo.
Tarjeta		Representa una tarjeta, ficha o cheque.
Cinta Magnética		Representa una cinta magnética de grabación o video. Se utiliza un círculo con una tangente.

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: P1-AG-01 Edición: Mayo 2017
	PROCEDIMIENTO	Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

Procedimiento Adquisición de Grants

Objetivos: Adquirir nuevos fondos para Plan provenientes de Donantes.			
Área Responsable: Gerencia de Grants Institucionales.			
Paso	Responsable	Actividad	Documento
		Inicio	
1	Gerente de Grants	Evaluar capacidades para manejar fondos nuevos potenciales.	Herramienta de autoevaluación de capacidad.
2	Gerente de Grants	Si existe "Convocatoria para Presentación de Propuesta" a Donante, continua el proceso, en caso contrario se Identifica socios claves (Donantes y Socios/Sujetos de Derecho).	
3	Director de País	Revisar la alineación del llamado del Donante con el plan estratégico de País.	Llamado del donante. Plan estratégico de País.
4	Gerente de Grants	Si está alineado al CSP se continua el proceso, en caso contrario se informa al donante de la NO participación.	Correo de notificación.
5	Gerencia de Programa	Elaborar Ficha de Proyecto (Concept Note)	Concept Note.
6	Gerencia de Programa	Envía a traducción al idioma Ingles el Concept Note a Coordinador de Grants.	Concept Note
7	Coordinador de Grants	Traducir al idioma Ingles el Concept Note.	Concept Note Traducido
8	Coordinador de Grants	Envía Concept Note Traducido a Gerente de Grants.	Concept Note Traducido
9	Gerente de Grants	Recibe Concept Note Traducido	
10	Gerente de Grants	Envía Concept Note al Donante.	
11	Donante	Si el Donante aprueba el Concept Note se continua el proceso, en caso contrario Finaliza el procedimiento.	

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: P1-AG-01
		Edición: Mayo 2017
	PROCEDIMIENTO	Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

12	Gerente de Grants	Elaborar y firmar con el Donante el documento de aprobación del financiamiento (FAD Stage 1)	FAD Stage 1
13	Gerente de Grants	Si hay una variación de lo acordado en el FAD Stage 1, se a elaborar el FAD Stage 2, de lo contrario se continua el proceso.	FAD Stage 2
14	Gerente de Grants	Solicita la formulación del proyecto del Concept Note aprobado al área de Gerencia de Programa.	Requerimiento del Donante.
15	Gerencia de Programa	Entrega de Proyecto Formulado.	
	Gerente de Grants	Revisar Proyecto formulado.	
16	Gerente de Grants	Si el proyecto formulado cumple con los requerimientos del Donante, se sigue el proceso, en caso contrario envía a revisión a Gerencia de Programa.	Proyecto Formulado
17	Gerente de Grants	Traduce y envía al Donante el proyecto formulado	Proyecto Formulado
18	Donante	Si el Donante está de acuerdo con el proyecto se continua el proceso, en caso contrario se revisa.	
19	Coordinadora de Grants	Elabora y firma el FAD Stage 3.	FAD Stage 3
		Fin	

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código:P2-CGS-01
		Edición: Mayo 2017
PROCEDIMIENTO		Revisión: Mayo 2017
		Vigencia: Junio 2017

Procedimiento Configuración de Grants en Sistema SAP

Objetivos: Monitorear la ejecución presupuestaria de los proyectos Grants			
Área Responsable: Coordinador de Grants			
Paso	Responsable	Actividad	Documento
Inicio			
1	Coordinadora de Grants	Elabora plantilla de presupuesto para ingreso SAP.	
2	Coordinador de Grants	Solicita llenado de plantilla a Gerencia de Programa.	
3	Gerencia programa de	Entrega la Plantilla del presupuesto con la información requerida de ingreso a SAP.	
4	Coordinador de Grants	Ingresa Datos Maestros del Grants en el Sistema.	
5	Coordinador de Grants	Ingresa el presupuesto del Grants en el Sistema.	
6	Coordinador de Grants	Envía el presupuesto a la Gerencia de Finanzas en la Moneda del Donante.	
7	Contador General	Revisa el presupuesto.	
8	Contador General	Si el presupuesto es aprobado se continua el proceso, de lo contrario lo regresa a revisión.	
9	Contador General	Enviar presupuesto aprobado en moneda local (Córdoba) al coordinador de proyecto.	
10	Coordinador de Grants	Ingresa presupuesto en el Modulo de programa SAP	
11	Gerencia Programa de	Aprueba el proyecto en el módulo de programa de SAP	
12	Gerencia Programa de	Notifica a Gerencia de Grants la aprobación del Proyecto en el módulo de Programa.	
13	Coordinador de Grants.	Realiza las derivaciones en el módulo de Grants en SAP	
14	Coordinador de Grants	Notifica a Gerencia de finanzas y Programas que está listo el proyecto en Modulo de Grants en SAP	
Fin			

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código:P3-CPP-01
		Edición: Mayo 2017
PROCEDIMIENTO		Revisión: Mayo 2017
		Vigencia: Junio 2017

Procedimiento Contratación de Personal de Proyecto Grants

Objetivos: Contratar personal para el desarrollo del Proyecto Grants según el perfil del puesto deseado.			
Área Responsable: Coordinador de Proyecto y Coordinador de RRHH			
Paso	Responsable	Actividad	Documento
		Inicio	
1	Coordinador de Proyecto	Elabora la descripción de puestos	
2	Coordinador de Proyecto	Solicita contratación de personal a RRHH según descripción de puesto	
3	Coordinadora de RRHH	Recibe Solicitud de Contratación	
3	Coordinador de RRHH	Elabora instrumentos para selección de personal (exámenes, pruebas psicométricas, entrevista.)	
4	Coordinador de RRHH	Elabora Convocatoria	
5	Coordinador de RRHH	Recibe documentos de candidatos y verifica que cumplan con la descripción del puesto.	
6	Coordinador de RRHH	Si el candidato cumple con la descripción del puesto se continua el proceso, de lo contrario se notifica a los candidatos sobre otra convocaría.	
7	Coordinador de RRHH	Se procede a realizar los instrumentos de selección de personal (exámenes, pruebas psicométricas, entrevista).	
8	Coordinador de RRHH	Si el candidato aprueba los exámenes se continua el proceso, de lo contrario se notifica y se le agradece su participación.	
9	Coordinador de RRHH	Envía informe a Coordinador de Proyecto de los candidatos seleccionados para el puesto	
10	Coordinador de Proyecto	Recibe del Coordinador de RRHH decisión del personal a contratar.	

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código:P3-CPP-01
		Edición: Mayo 2017
	PROCEDIMIENTO	Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

11	Coordinador Proyecto	de	Informa a personal seleccionado la fecha de contratación.	
12	Coordinador Proyecto	de	Solicita a Coordinador de RRHH la creación de expediente y contrato para personal a contratar.	
13	Coordinador RRHH	de	Crea expediente y contrato para el personal a contratar.	
			Fin	

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código:P4-EPG-01
		Edición: Mayo 2017
	PROCEDIMIENTO	Revisión: Mayo 2017
		Vigencia: Junio 2017

Procedimiento Ejecución de Proyectos Grants

Objetivos: Implementar correctamente las actividades programáticas descritas en los proyectos Grants			
Área Responsable: Coordinador de Proyecto			
Paso	Responsable	Actividad	Documento
		Inicio	
1	Coordinador de Proyecto	Si hay socios para la ejecución del proyecto se firma el convenio, de lo contrario se sigue el proceso.	
2	Coordinador de Proyecto.	Realiza taller de arranque (presentación del proyecto)	
3	Coordinador de Proyecto	Realiza Planificación del proyecto con cada socio (Cronogramas, acuerdos)	
4	Técnicos de Proyectos	Implementar las actividades de Campo.	
5	Asistente Administrativo	Realiza solicitud de pago de la actividad a Gerencia de Finanzas	
6	Contador	Si solicitud de pago cumple con los lineamientos se procede a emitir el cheque (Sigue el proceso) y finaliza la actividad, de lo contrario se envía a revisión al asistente administrativo.	
7	Contador	Emite el Cheque	
8	Asistente Administrativo	Realiza el Pago.	
		Fin	

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código:P5-EVP-01
		Edición: Mayo 2017
	PROCEDIMIENTO	Revisión: Mayo 2017
		Vigencia: Junio 2017

Procedimiento Evaluación Proyectos Grants

Objetivos: Valorar el avance y el impacto programático de los proyectos Grants			
Área Responsable: Coordinador de Proyecto			
Paso	Responsable	Actividad	Documento
		Inicio	
1	Coordinador de Proyecto	Elaborar cronograma de evaluaciones y auditorías en concordancia con el FAD	
2	Coordinador de Proyecto	Actualizar periódicamente la matriz de indicadores	
3	Coordinador de Proyecto	Desarrollar debidamente las evaluaciones correspondientes (sólo si aplica; intermedia, final)	
4	Coordinador de Proyecto	Desarrollar debidamente la auditoría intermedia / final	
5	Coordinador de Proyecto	Desarrollar taller de lecciones aprendidas	
6	Coordinador de Proyecto	Establecer un cronograma para Integrar aprendizaje a procesos de NIC	
		Fin	

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: P6-EID-01 Edición: Mayo 2017
	PROCEDIMIENTO	Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

Procedimiento Elaboración de Informes para Donantes

Objetivos: Cumplir con los requerimientos contractuales con los Donantes.			
Área Responsable: Coordinador Grants			
Paso	Responsable	Actividad	Documento
		Inicio	
1	Coordinador Grants de	Establece el cronograma de informes (según FAD) y lo comunican a PUM, Gerentes de área, Socios, equipo de proyecto.	
2	Coordinador Grants de	Asegura que coordinador de proyecto disponga de los formatos de reporte del donante.	
3	Coordinador Proyecto de	Elabora el informe narrativo en el formato requerido (con insumos de sist. de M&E + reportes de socios + reportes de equipo).	
4	Coordinador Proyecto de	Obtiene asesoría de ADC's / Consultas a Coordinador de Grants.	
5	Gerencia Finanzas de	Elabora reporte financiero en el formato requerido.	
6	Coordinador Proyecto y Contador de	Verifican la debida aplicación del gasto por línea presupuestaria del proyecto.	
7	Gerente de Finanza	Gerente de Finanzas aprueba informe financiero	
8	Coordinador Proyecto de	Asegura concordancia entre narrativo y financiero	
9	Coordinador Proyecto de	Proyecto unifica informe (si es informe narrativo y financiero)	
10	Coordinador Proyecto de	Somete a revisión y aprobación de PUM / GP (según corresponda)	
11	PUM / GP	PUM / GP (según corresponda) verifica la calidad programática y consistencia del informe para su aprobación.	
12	PUM / GP	Si el informe es aprobado se continua el proceso, de lo contrario envía informe a	

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código:P6-EID-01
		Edición: Mayo 2017
PROCEDIMIENTO		Revisión: Mayo 2017
		Vigencia: Junio 2017

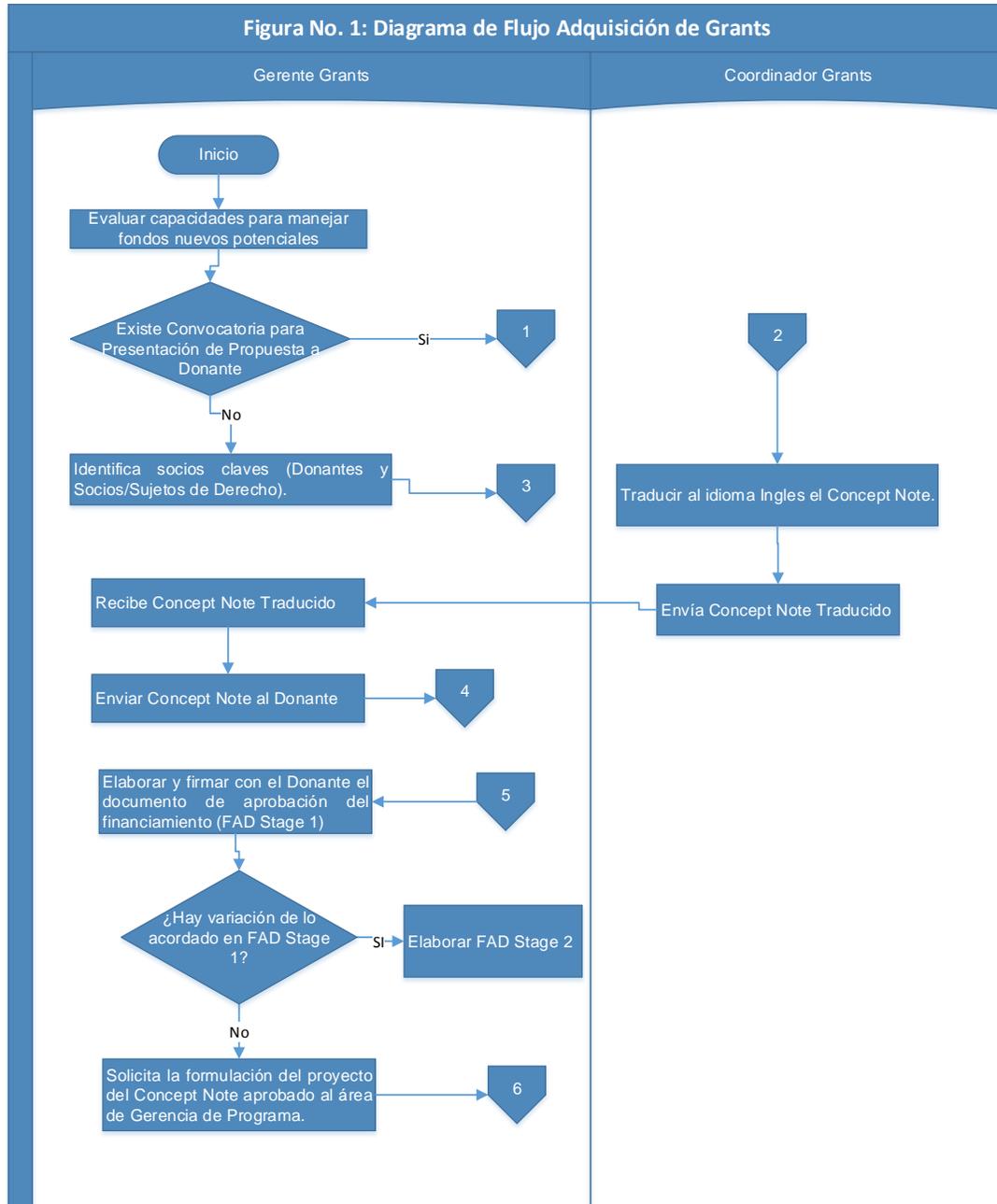
		Coordinador de proyecto para ajustar y mejorar. Enviar a P10.	
13	PUM / GP	Remite a Coordinador de Grants. para archivo y envío a Oficina Nacional / Donante.	
14	Coordinador de Grants	Verifica el uso de formatos; archiva internamente y remite a Oficina Nacional / Donante.	
15	Oficina Nacional / Donante	Recibe los Formatos para su aprobación.	
16	Oficina Nacional / Donante	Si los Formatos son aprobados se continua el proceso, de lo contrario se solicita a Coordinador de Proyecto los ajustes necesarios. P12	
17	Oficina Nacional / Donante	Elabora Carta / correo de aprobación.	
		Fin	

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código:P7-CPG-01
		Edición: Mayo 2017
	PROCEDIMIENTO	Revisión: Mayo 2017
		Vigencia: Junio 2017

Procedimiento Cierre de Proyectos Grants

Objetivos: Dar por finalizada las actividades relacionadas al Proyecto Grants en Sistema SAP.			
Área Responsable: Coordinador Grants			
Paso	Responsable	Actividad	Documento
		Inicio	
1	Coordinador de Grants	informa la finalización de ejecución de proyecto.	
2	Gerencia de Finanzas	Solicitar autorización a NO para cierre de FAD en SAP	
3	Gerencia de Finanzas	Si cierre del FAD es aprobado, continua el proceso, de lo contrario no se cierra hasta que el donante notifique el cierre.	
4	Coordinador de Grants	Solicita a Coordinador de proyecto el cierre del Proyecto en sistema	
5	Coordinador de Grants	informa que ya está cerrado el proyecto	
6	Coordinador de Grants	Actualización de base de datos de Banco de Proyectos	
		Fin	

Figura No. 1: Diagrama de Flujo Adquisición de Grants





Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants
Diagrama de Flujo Adquisición de Proyectos Grants

Código: D1-AG-01
Edición: Mayo 2017
Revisión: Mayo 2017
Vigencia: Junio 2017

Figura No. 1: Diagrama de Flujo Adquisición de Grants

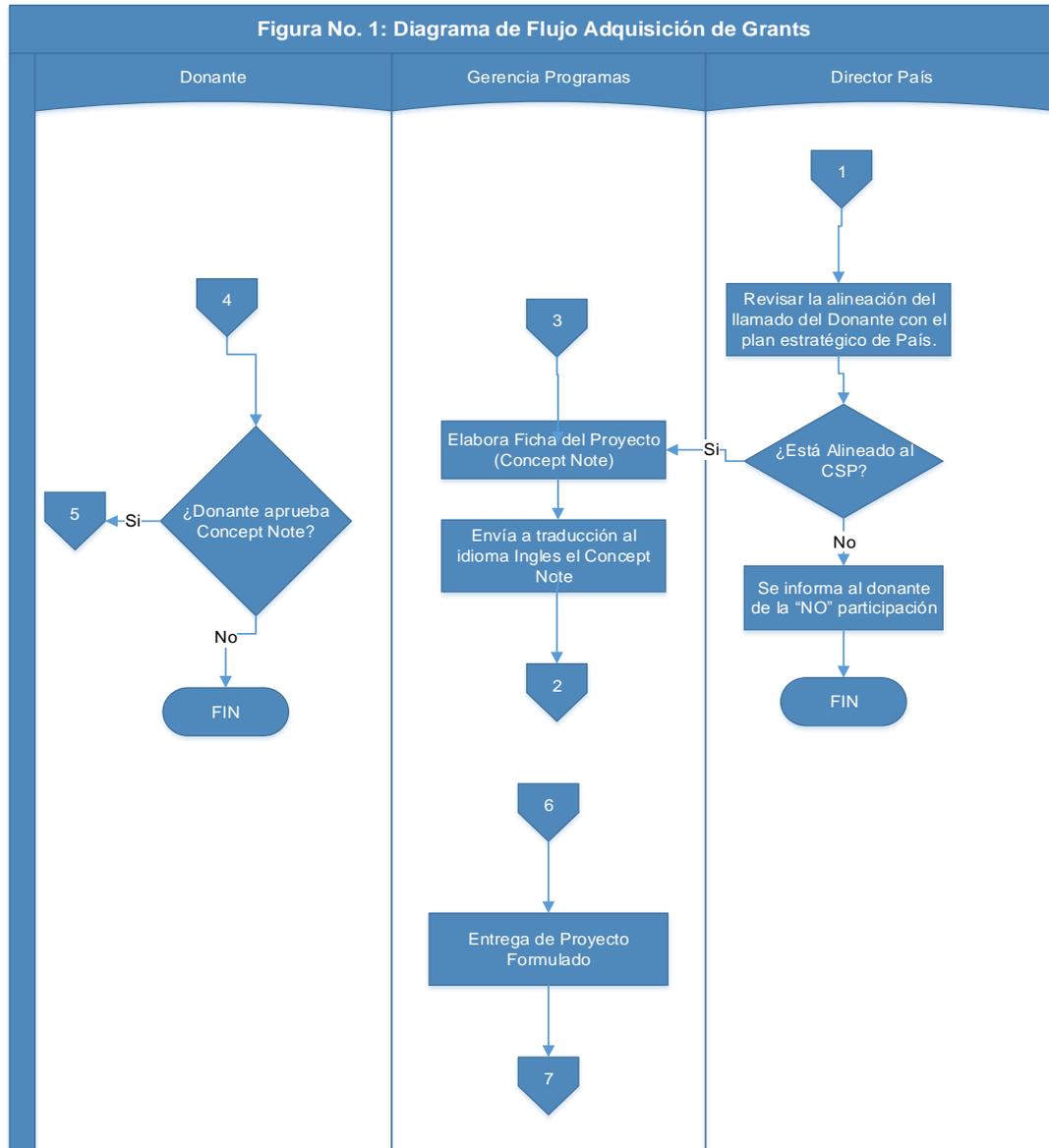


Figura No. 1: Diagrama de Flujo Adquisición de Grants

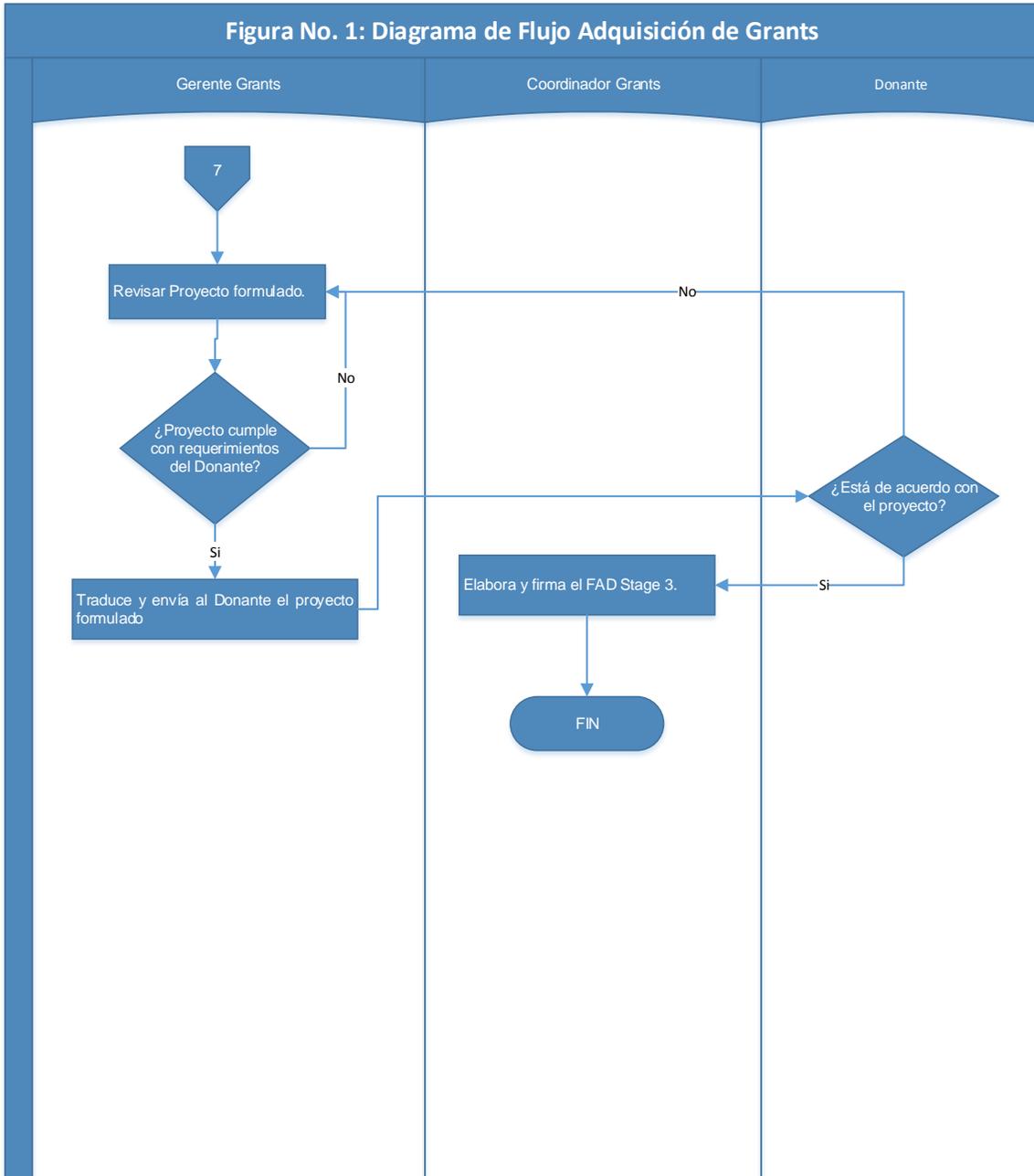


Figura No.2: Diagrama de Flujo Configuración de Grants en Sistema SAP

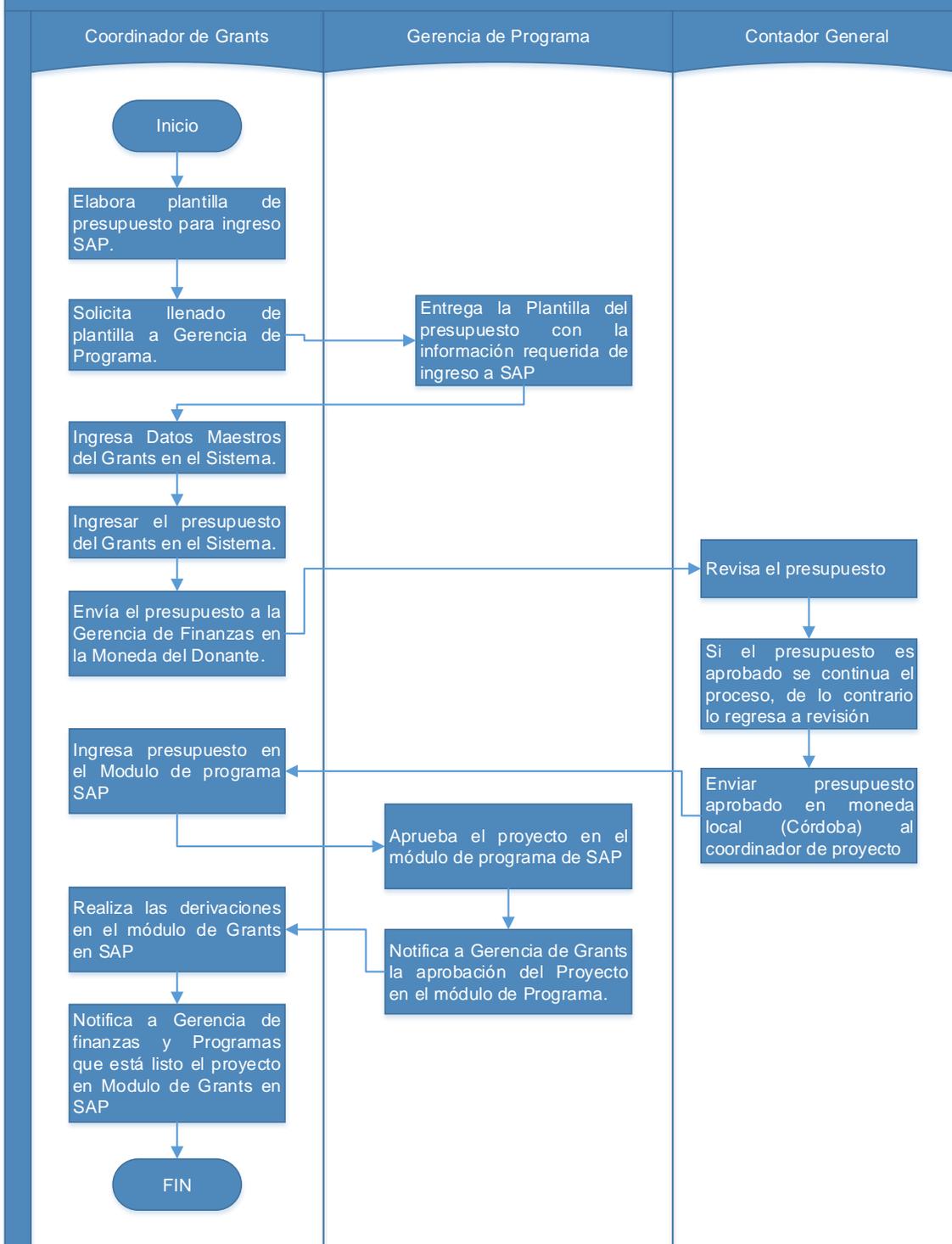


Figura No. 4: Ejecución de Proyectos Grants

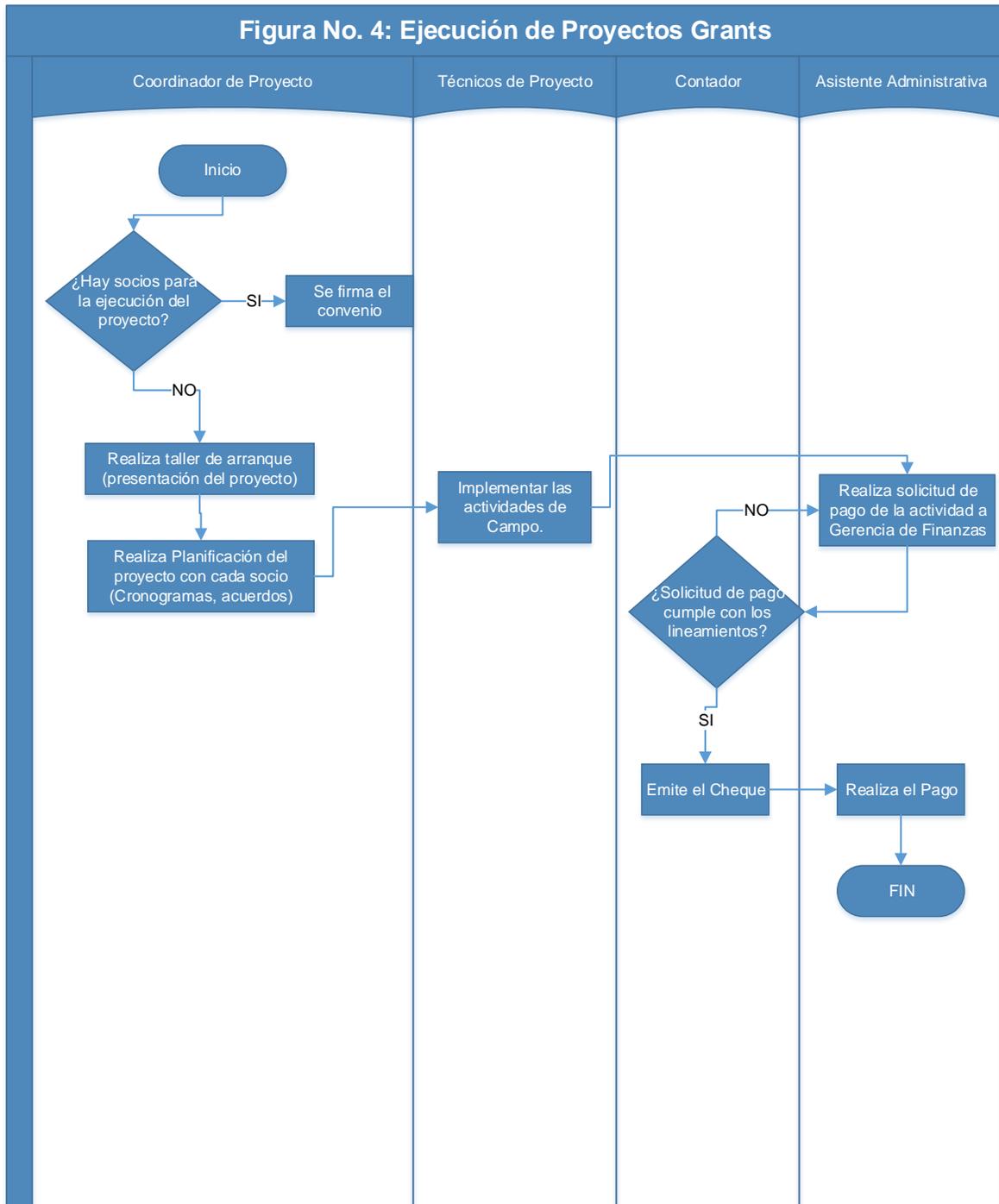


Figura No. 5: Evaluación de Proyectos Grants

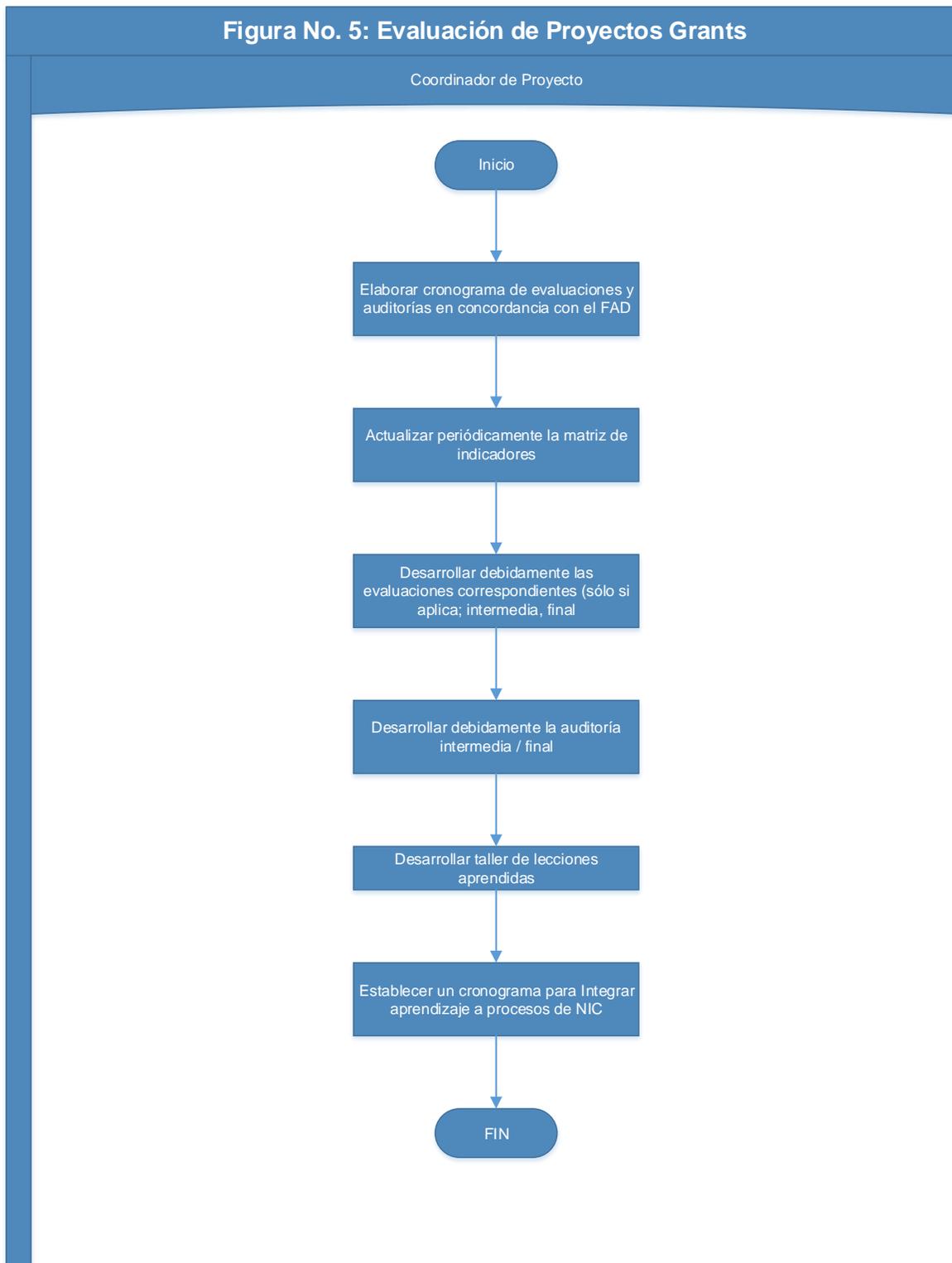


Figura No. 6: Elaboración de Informe a Donantes

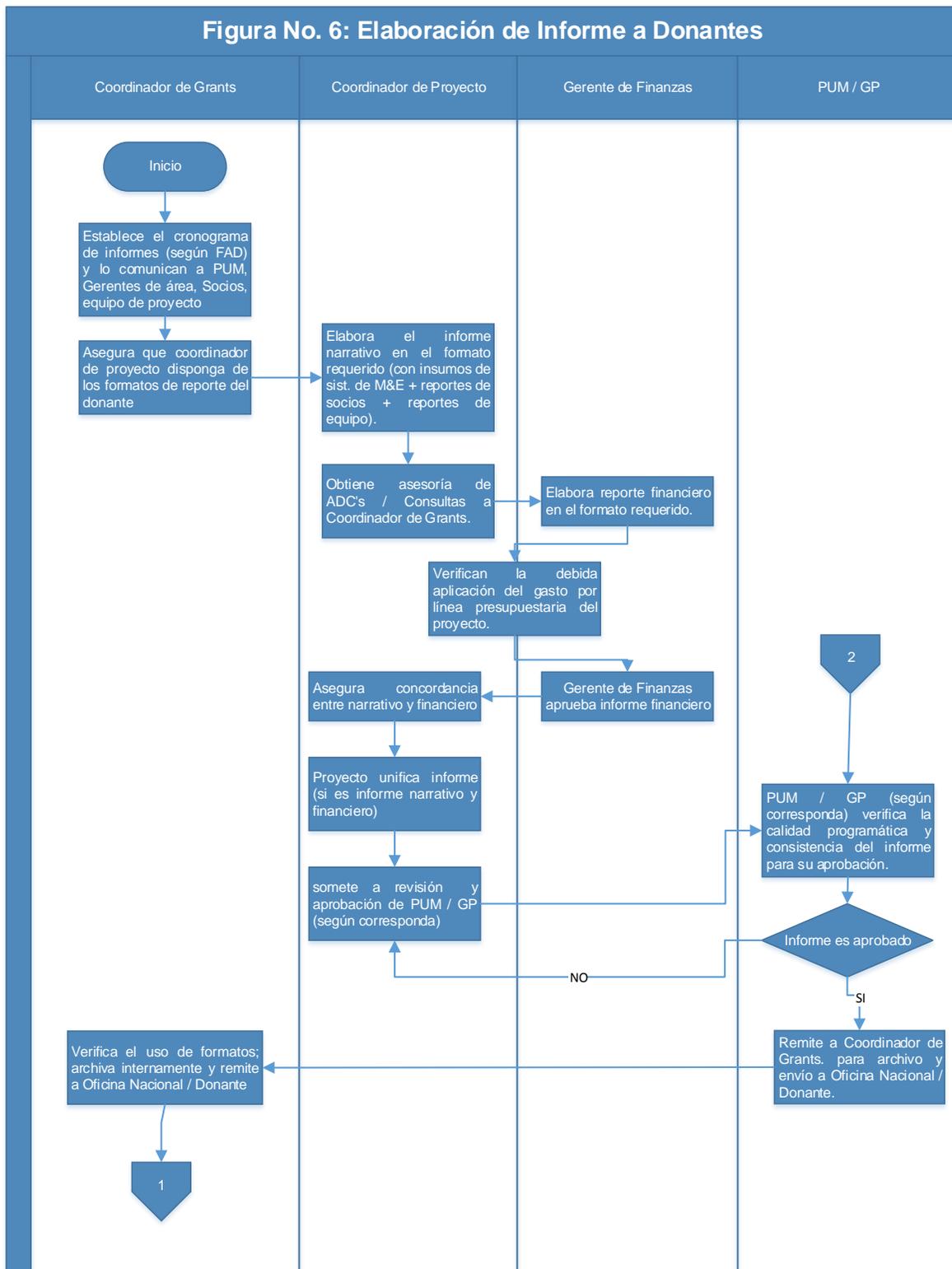


Figura No. 6: Elaboración de Informe a Donantes

Oficina Nacional / Donante

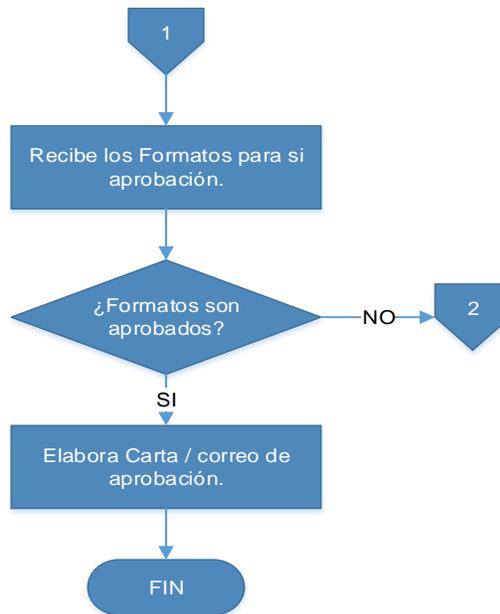
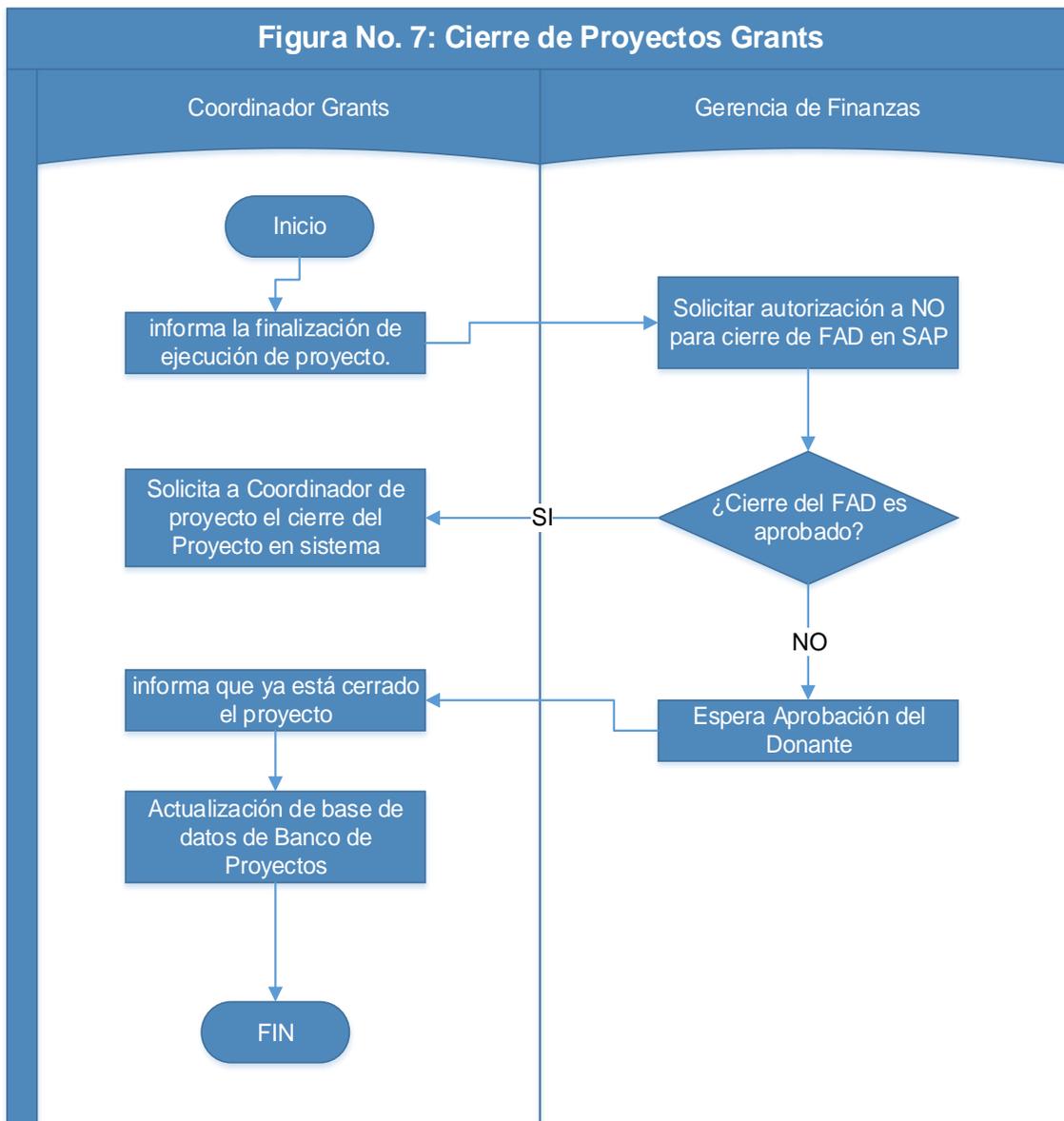


Figura No. 7: Cierre de Proyectos Grants



	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Edición:
		Revisión:
	Formatos e Instructivos	Vigencia:

El llenado de los de los formatos de registro es una tarea muy importante ya que es la estructura de almacenamiento de la información, es decir; no basta con identificar y documentar los procedimientos, es necesario identificar los campos del formato que registre la información para futuras consultas.

Para cada procedimiento se analizará la cantidad de formatos que sean necesarios, así también, se analizarán los campos de información relevante y que sirvan de vínculo para el siguiente formato. Dichos formatos serán indicadores confiables para el seguimiento de cada actividad.

Se han realizado algunas descripciones técnicas en algunos formatos y campos específicos con el fin de aclarar hasta el más mínimo detalle para llevar a cabo la capacitación de información. Probablemente el campo no produce mucha información por su descripción, pero con la descripción técnica y detallada ayudará a los usuarios con experiencias como para los usuarios que no conozcan el procedimiento.

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: F1-FAD-S3-01
	Formatos e Instructivos	Edición: Mayo 2017 Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

Funding Approval Document (FAD Stage 3)

1. PROJECT INFORMATION

Funding Bundle Number:	<i>The Funding Bundle Number is defined by the CO (or IH for IH FADs).</i>
Funding Bundle Name:	<i>The Funding Bundle Name is defined by the CO (or IH for IH FADs).</i>

Donor: <i>(include BP if known)</i>	<i>In SAP the term Business Partner, or BP, means the donor. Enter the primary donor name and the BP number as generated by SAP.</i>		
National Organisation(s) (NO):			
Country Office (CO):			
Revised start date:			
Revised end date:			
GIK element included: (Y/N)	<i>Is the donor contributing a Gift in Kind (i.e. food, mosquito nets) element?</i>	If Yes, indicate % of total budget:	<i>What percentage of the combined value of contributions from donor(s) and NO(s) is GIK?</i>
Tracking FAD: (Y/N)		Name of Framework:	

Percentage of GIK element should be calculated using goods portion only (exclusive of cash component).

Revised Total Project Budget:	€ <i>In Euros, this is the total cost of the project including apportioned costs. It excludes funds from donors retained by NOs for indirect costs.</i>
--------------------------------------	---

*This total must include all direct and apportioned costs of the project, but must **not** include any NO indirect costs.*

Revised Total Grant Funded Project Budget:	€ <i>In Euros, total additional funding available to PII.</i>
---	---

*This total is the Revised Total Project Budget above **minus** all sponsorship funding.*

Confirm that this project supports the relevant CO's country strategy (Y/N)	
Confirm that this project supports the relevant NO programme strategy (Y/N)	
Confirm that all donors in the FAD met the requirements of the Ethical Engagement policy (Y/N)	

Description: [Max 500 words: impact (location, beneficiary numbers, expected outcomes); any additional points to raise; show link with CO's country strategy]

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: F1-FAD-S3-01
	Formatos e Instructivos	Edición: Mayo 2017 Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

Provide information about what the grant is funding and why Plan is seeking the funding: i.e. current situation / why funding is being sought / expected outcomes / beneficiaries (who and numbers) / where the work will be carried out

*Show how this project links with the CO's country strategy.
Include any other aspects to this grant that should be highlighted to senior management.*

Sponsorship: Confirm if sponsored children directly benefit (as defined by our CCCD outcomes) from any of PII's or Plan's partners' activities in this project, and if so, in which PUs. **If not, please describe why the children and communities that do benefit have been selected.**

This does not include global/national advocacy initiatives where communities with sponsored children are not directly targeted.

Contact details:

Plan Entity:	Contact Name & Email Address:
CO:	
NO:	

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: F1-FAD-S3-01
	Formatos e Instructivos	Edición: Mayo 2017 Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

2. FUNDING

Revised Total Project Budget (Euros)	€
--------------------------------------	---

Funders	This Total Project Budget is funded as follows:					This Total Project Budget is broken down as follows (in Euros):				
	NO	Stage 2 Approved		To Be Approved (Revised)		CO Direct	CO AppORTIONED	RO Direct	IH Direct	NO Direct
		Donor Currency & Amount (e.g. GBP 500,000)	Amount in Euros	Donor Currency & Amount	Amount in Euros					
Donor 1: Name (& BP number) Cash/GIK		Stage 2 approved amount in donor currency	Stage 2 approved amount in Euros	Revised Stage 3 amount in donor currency to be approved	Revised Stage 3 amount to be approved in Euros	Revised budget of CO direct costs funded by Donor 1	Revised budget of CO apportioned costs funded by Donor 1	Revised additional direct costs incurred at the RO, funded by Donor 1		
Donor 2: Name (& BP number) Cash/GIK Acting as contractual match? Yes/No										
Donor 3: Name (& BP number) Cash/GIK Acting as contractual match? Yes/No										
CO allocated child sponsorship Acting as contractual match? Yes/No										
Totals	Total of funds from rows above. Should equal Stage 2 approved Total Project Budget					€				

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: F1-FAD-S3-01
	Formatos e Instructivos	Edición: Mayo 2017 Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

2.2 Funds retained by NO(s)

Funds retained by NO(s) for indirect costs <i>(excluded from Total Project Budget and table above)</i>			
	NO 1:	NO 2:	NO 3:
Donor 1:	The amount that each NO is retaining from the donor for indirect costs. This amount is beyond what was budgeted in the above Funding table For example, the 7% EC Management fee is to be entered in this section		
Donor 2:			
Donor 3:			
Totals	Total of all indirect costs retained by NO 1.		

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: F1-FAD-S3-01
	Formatos e Instructivos	Edición: Mayo 2017 Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

2.3 Pre-financing requirements

Indicate schedule and value of any pre-financing requirements where it exceeds €500,000 for any quarter.

Year 1			
Q1	Q2	Q3	Q4
Year 2			
Q1	Q2	Q3	Q4
Year 3			
Q1	Q2	Q3	Q4

2.4 NO income crediting

Confirm that the NO(s) have met the income crediting requirements for locally raised grants			Percentage of credit earned
NO 1:	(Donor Name)	Y/N	
NO 2:	(Donor Name)	Y/N	

2.5 SAP related information

Grant SAP number	Exchange rate rule (e.g. M rate)	Donor restricted or NO designated	Recurring or non-recurring grant	Product type	Income recognition rule	Grant budget exchange rate (Donor ccy to local ccy)	Grant budget exchange rate (Group ccy to local ccy)	Funding Bundle Type (Proportional or Manual)
Grant 1								
Grant 2								

2.6 New donor information

Entry of all new donors must follow the [donor name entry protocol](#).

NO	Donor name (maximum 35 characters)	Donor address (house no. post code, city, country)	Donor type (e.g. 'A' for multi-laterals)	Donor currency (e.g. GBP)	Donor fiscal year (e.g. ends June)	Budget splitting rule (e.g. monthly)
NO 1						
NO 2						

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: F1-FAD-S3-01
	Formatos e Instructivos	Edición: Mayo 2017 Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

2.7 Output codes

Provide a list of output codes for this project – maximum 10.

Output codes	Output names

3. APPROVALS

Contractual Compliance Requirements

List compliance requirements which flow down from contracts with donors to PII. This can be in the form of a summary with links. This section is not required if a standard agreement is in place which covers this specific donor.

Compliance requirements which flow down from contracts with donors to PII.
<p>This section to be completed by the NO(s).</p> <p>Also enter any donor conditions that are important to agree between the CO and NO, such as, the donor not covering particular types of expenditure</p>

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: F1-FAD-S3-01
	Formatos e Instructivos	Edición: Mayo 2017 Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

This section must be signed by all relevant parties *before* the contract is signed with the donor.

The CD/RD/IH stage 3 approval constitutes an undertaking by PII to the NO to carry out all the field-related obligations and responsibilities in the grant contract.

The NO stage 3 approval constitutes an undertaking by the NO to PII. (i) to transfer the field element of the grant income to PII and (ii) to comply with field recommendations relating to implementation of the grant/project.

Stage 3 – Legal agreement: Parties agree the project and funding sources described are appropriate for Plan’s policies and strategies and agree to fulfil the responsibilities described both here and on donor contracts. <i>Include the full contract with request for approval.</i>		
Name of approver	Signature	Date signed
CD agreement: <i>Enter name here</i>	CD Authority Limit: up to €1 million	
RD agreement: <i>Enter name here</i>	RD Authority Limit: up to €2.5 million	
ND agreement (or NO agreement from authorised person in NO): <i>Enter name here</i>	Enter more rows, as necessary	
CEO/DIP agreement: <i>Enter name here</i>	IH Authority Limit: over €2.5 million	

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: F1-FAD-S3-01
	Formatos e Instructivos	Edición: Mayo 2017 Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

RACI

RACI MATRIX		Insert Plan entity			
Activities, eg...		Responsible	Accountable	Consulted	Informed
Recruitment					
Team management					
Start-up planning and workshops					
Sub-grant agreements					
Financial set up (in SAP)					
Compliance:	Financial reporting				
	Programme reporting				
	Sub-grants				
	Audits				
	Donor visibility				
	Anti-terrorism				
Compliance monitoring					
Donor communication					
Contract amendments					
Managing partners					
Due diligence on partners					
Closure planning					
Document retention					

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: F1-FAD-S3-01
	Formatos e Instructivos	Edición: Mayo 2017 Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

Risk Assessment

Risk Ref. No	Risk Type / Category	Description of Risk -Include potential adverse effects	Key controls already in place to manage this risk	Assessment of Risk Level <i>(Select from drop down list)</i>	What additional control measures or further actions are needed to reduce risk?	Who is responsible?
Mandatory risks to be assessed						
1	Donor					
2	Award Amount					
3	Contract Type					
4	Country Capacity					
Optional risks to be assessed (Select from drop down list)						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

	Manual de Procedimiento para la Gestión de Proyectos Grants	Código: F4-FIR-FAD-01
	Formatos e Instructivos	Edición: Mayo 2017 Revisión: Mayo 2017 Vigencia: Junio 2017

Formato Interno de Revisión y Aprobación de FAD.

Gerencia de Grants Institucionales Formato Interno de Revisión y Aprobación de FAD

FAD No. No. Del Documento FAD NOMBRE DEL FAD: _____
 NO: _____ DONANTE: _____

Por favor, llene en donde corresponda y rubrique cada hoja del FAD. Una vez finalizada la revisión/ aprobación del FAD avise al Especialista en Grants para su retiro.

REVISION E INCORPORACION DE COMENTARIOS

Área	Comentarios / Sugerencias	Fecha	Firma de Aprobación
Gerente de Subvenciones Institucionales			
Gerente de Administración y Finanzas			
Gerente de Programas			
Country Director			

Elaborado por Especialista en Grants:

 (nombre, firma, fecha)

CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió analizar la realidad con que se gestionan los proyectos Grants en Plan Internacional Nicaragua. En la investigación realizada resultó evidente la problemática existente en los procedimientos realizados en cada una de las áreas de apoyo para la gestión de proyectos, entre las cuales se determinó la duplicidad de tareas, incumplimiento de requerimientos contractuales con los donantes.

Esto Permitió identificar, documentar y generar una propuesta de procedimientos tales como: Procedimiento Adquisición de Grants, Procedimiento Configuración de Grants en Sistema SAP, Procedimiento Contratación de Personal de Proyecto Grants, Procedimiento Ejecución de Proyectos Grants, Procedimiento Evaluación de Proyectos Grants, Procedimiento Elaboración de Informes para Donantes, Procedimiento Cierre de Proyectos Grants, lo que permitirán contribuir a una buena gestión de los proyectos Grants en Plan Internacional Nicaragua.

Actualmente se encuentran experimentando un mayor crecimiento de número de proyectos Grants, tiene entre sus metas duplicar la cantidad de proyectos Grants que se encuentran gestionando en la actualidad, por lo que es indispensable aumentar recursos y herramientas para obtener un trabajo más eficiente y efectivo.

Es importante que la organización cuente con una buena gestión de los Grants ya que para la organización es vital para poder lograr competitividad social, rentabilidad social y sobre todo para la planificación estratégica de país.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de complementar la solución a la problemática presentada, se determinaron las siguientes recomendaciones en el trabajo de tesis:

En caso de aprobación del manual propuesto, elaborar un programa de capacitación para el personal involucrado en la gestión de los proyectos Grants, para que tengan claros los procedimientos que deben realizar y comprendan con mayor facilidad la información que utilizan para obtener resultados más favorables en beneficio de la organización.

Efectuar una constante capacitación al personal, ya que esto permitirá rentabilidad a futuro, mejores relaciones con jefes y subordinados, además que agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.

Evaluar y actualizar el contenido del manual propuesto en la presente tesis acorde con las necesidades posteriores que se presenten en la gestión de los proyectos Grants en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS Y DOCUMENTOS:

Benjamin, F. y Gomez C (2002). Organización y Métodos un enfoque competitivo. México: MCGRAW-HILL.

Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística (3rd Edición). Caracas: Fundación Sypal.

Ciclo de Proyectos Grants en Plan Nicaragua. (2013). Plan International, Managua, Nicaragua.

Guía Técnica para la Elaboración del Manual de Normas y Procedimientos. (2016). Universidad Nacional de Ingeniería, Managua, Nicaragua.

REFERENCIAS DE INTERNET:

Zambrano, R. (2011). Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011. [en línea]. Tesis de Grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil.

Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf>.

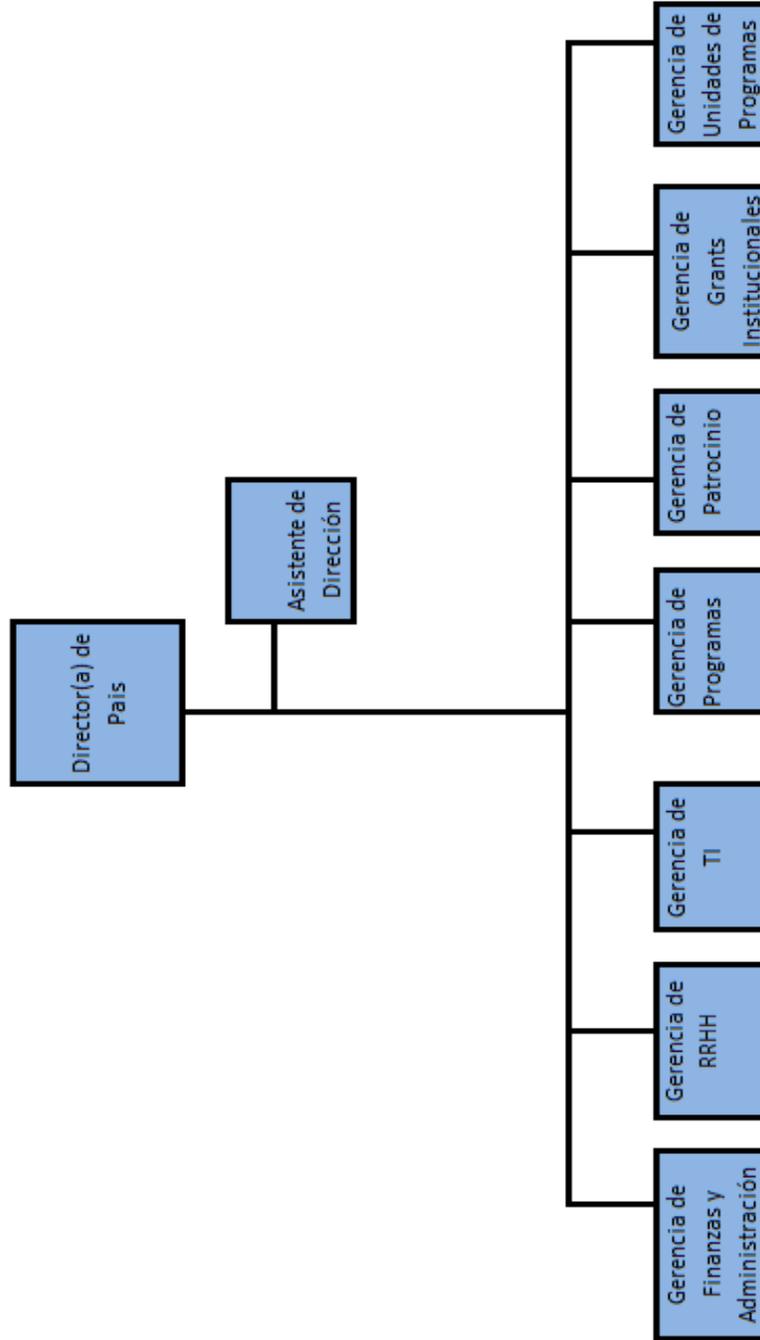
Mulumbi, M. (2015, septiembre). Guía para la Gestión de Fondos y Grants,(Versión 1.0).

Disponible en: www.planapps.org.

Manejo de Donaciones en Plan Nicaragua. [en línea]. Disponible en www.planapps.org.

ANEXOS

Organigrama Plan Internacional Nicaragua.



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos



**Plan International Nicaragua
Gestión de Proyectos Grants
Cuestionario**

Objetivo:

- Verificar la existencia de documentación mediante la recopilación de información por medio de los colaboradores de la Organización que inciden directamente en el proceso gestión de proyectos Grants.
- Obtener información con la cual se pueda realizar un documento formal de los procedimientos.

1. ¿A qué área/departamento pertenece?						
Gerencia de Grants		Gerencia Financiera		Gerencia de Proyecto		
2. ¿Cuál es en nombre del proceso que su área/departamento realiza en el desarrollo de un proyecto Grants? Marque con una equis (X) debajo del nombre.						
Adquisición de Grants	Contratación Personal	Ejecución Proyectos	Cierre Proyecto.	Configuración en sistema SAP	Elaboración Informes	Evaluación Proyecto
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cuáles es la función principal del área/departamento para el desarrollo de un proyecto Grants?						
4. ¿Cuántas personas son responsables en el desarrollo de las actividades relacionadas al proceso de un proyecto Grants?						
5. Enumere las actividades realizadas en su área/departamento para el desarrollo de un proyecto Grants						
1.						
2.						
3.						

6. ¿Cuáles son los insumos, requisitos o documentos necesarios para realizar las actividades antes mencionadas?				
7. Mencione las herramientas que utiliza para cumplir con las actividades de su departamento asociados al desarrollo del proyecto Grants (Computadora, programa, documentos, correos, etc).				
8. ¿Conoce usted si la organización cuenta con un manual de procedimientos para el desarrollo de un proyecto Grants?				
Si		No		
9. Mencione las áreas/departamentos que se interrelacionan para el desarrollo de un proyecto Grants.				
10. ¿De quién necesita información para el desarrollo de las actividades asociadas a un proyecto Grants?				
11. ¿Cuál es el tiempo aproximado de realización de su proceso?				
12. ¿A qué área/departamento entrega la información final?				



**Plan International Nicaragua
Gestión de Proyectos Grants
Entrevista**

Tema :

Entrevista Semi Estructurada

Hora de inicio:

Hora de fin:

Entrevistad@:

El objetivo de la presente entrevista es conocer su valiosa opinión, sobre cómo se realiza la gestión de los procedimientos en su departamento relacionados a la gestión institucional de los Proyectos Grants.

¿Qué es un Proyecto Grants?

¿En qué actividades de Proyectos Grants Participas?

¿Consideras que están bien delimitadas las responsabilidades para la gestión de proyectos Grants?

Mencione que procedimientos conoces que intervienen en la Gestión de Proyectos Grants.

¿Existen Procesos establecidos para el desarrollo de sus actividades?, ¿Estos son implementados y están debidamente documentados?

¿Cuál es la metodología para dar participar en un proyecto Grants?

¿Qué riesgos se pueden presentar en el proceso de gestión de un proyecto Grants?

¿Cómo solucionan las dificultades ocurridas en el proceso?

¿Cuánto tiempo toma el desarrollo de un proyecto Grants?