## C230 Consultores - Fundación IDEA

# Manual de Ejecución y Documentación de Proyectos

Versión 4.0

Aprobado por:

Marco Antonio López Silva Director Ejecutivo





Septiembre 2, 2013

## Índice

1.	Objeto del Manual	3
2.	Principios básicos de la selección de proyectos de Fundación IDEA	3
3.	Procesos a efectuarse antes del comienzo de cada proyecto	4
3.1	Definición del equipo de trabajo	4
3.2		
4.	Proceso de Kick-off	9
4.1	Elaboración del Plan de Trabajo	9
4.2	Reunión de kick-off con el cliente	10
4.3	Reunión inicial interna	11
5.	Ejecución del proyecto	12
5.1	División del trabajo	12
5.2	Revisión de Literatura	12
5.3	Reuniones con el Socio Responsable	12
5.4	·	
5.5	Organización de los materiales de proyecto	13
5.6		
5.7		
del proye	cto	
5.8		
5.9	·	
6.	Gestión administrativa del proyecto	18
6.1	Emisión y cobro de facturas	18
6.2	·	
6.3		
6.4		
de gastos		
7.	Cierre de proyectos	21
7.1	Cierre de pendientes contables y administrativos	22
7.2		
7.3	Liberación de responsabilidades	22
7.4	·	
7.5		
equipo de	Fundación IDEA y C230 Consultores	
7.6	·	





## 1. Objeto del Manual

El presente documento contiene los lineamientos básicos que los investigadores y el personal administrativo de C230 Consultores y Fundación IDEA deben seguir para efectos de ejecutar y documentar los proyectos de una forma estandarizada, lo anterior con los objetivos de:

- Garantizar la calidad de los productos elaborados;
- Facilitar el desarrollo y la catalogación ordenada de los archivos institucionales, así como del conocimiento acumulado por la organización;
- Facilitar el desarrollo profesional de los integrantes del equipo de Fundación IDEA y C230
   Consultores.

## 2. Principios básicos de la selección de proyectos de Fundación IDEA

Fundación IDEA es un *think-tank* de política pública, ubicado en México. Es una organización sin fines de lucro, independiente y apartidista, cuya misión es diseñar y promover políticas públicas innovadoras que generen igualdad de oportunidades para los mexicanos a través del desarrollo económico y la reducción de la pobreza; así como ser una fuente confiable de análisis independiente y riguroso para funcionarios de gobierno y el público en general.

La visión de C230 Consultores y Fundación IDEA es lograr un México libre de pobreza y con una economía vigorosa, donde los funcionarios públicos toman decisiones con un entendimiento claro de sus diferentes opciones y los ciudadanos tienen la información y los mecanismos necesarios para exigir a sus gobernantes que rindan cuentas de sus decisiones y desempeño.

Para cumplir con su misión y visión, C230 Consultores y Fundación IDEA han establecido los siguientes principios básicos para la aceptación y emprendimiento de proyectos:

- El proyecto debe resultar en la generación de valor agregado para la sociedad mexicana en su conjunto.
- El análisis a efectuarse debe de ser estrictamente independiente, incluyendo la selección de las fuentes a utilizarse.
- Todo proyecto emprendido debe incluir la publicación de sus resultados, o bien de los productos intermedios que tengan valor público. Asimismo, deberán incluir la emisión de recomendaciones para el sector público y/o privado.
- El cliente o financiador del proyecto debe aceptar, expresamente, que el control editorial y el derecho de propiedad moral e intelectual sobre las publicaciones están a favor de Fundación IDEA. El cliente o financiador puede recibir una licencia ilimitada sobre el uso de los productos desarrollados.





## 3. Procesos a efectuarse antes del comienzo de cada proyecto

Cada vez que se perfeccione un acuerdo entre C230 Consultores o Fundación IDEA y uno o más clientes o financiadores para la ejecución de un nuevo proyecto<sup>1</sup>, el Socio que haya formalizado el acuerdo u otra persona encargada por él enviará un email al Jefe de Control Técnico de Proyectos, copiando al Director de Administración y Finanzas y el Asistente de Administración, informando sobre el título del proyecto, el cliente y la fecha de comienzo esperada. Dichas funciones se activarán para la definición del equipo de trabajo a asignarse al proyecto, así como para el cumplimiento de los procesos operativos y administrativos de alta del proyecto descritos en los siguientes párrafos.

### Definición del equipo de trabajo

El responsable de la definición del equipo de trabajo es el Coordinador de Talento, en conjunto con el Socio Responsable del Proyecto.

Cada proyecto será ejecutado por un equipo conformado por:

- Un Socio Responsable (miembro del Comité de Socios), que será responsable de la supervisión general del proyecto. Por lo general, se tratará del Socio que se encargó de negociar el proyecto.
- Un Coordinador de Proyecto, que será responsable de organizar y dividir las tareas entre los miembros del equipo del proyecto, y de predisponer, revisar y garantizar la calidad de cada Entregable o producto. Bajo ninguna circunstancia se iniciarán proyectos en que no exista un Coordinador asignado.
- Uno o varios **Analistas e Interns**.

La asignación de investigadores a cada proyecto se hará a través de un proceso de staffing, coordinado por el Coordinador de Talento, que tomará en cuenta aspectos como:

- Acuerdos establecidos con el cliente o financiador en términos del número de personas a asignarse, y presupuesto del proyecto.
- Disponibilidad de tiempo de los investigadores según la duración prevista para el proyecto.
- Necesidades del proyecto en términos de experiencia y conocimientos previos (ej. tema investigado, tipo de análisis por efectuar) de los consultores participantes, y en particular del Coordinador.
- Interés de los investigadores en el proyecto, y correspondencia del mismo con sus necesidades de desarrollo profesional.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Por lo general, los acuerdos se considerarán perfeccionados cuando se concrete la firma de un contrato de financiamiento, donación o prestación de servicios. Sin embargo, en casos excepcionales los Socios podrán autorizar el alta del proyecto aun cuando la firma del contrato esté pendiente.



Concluido el proceso, el Coordinador de Talento registrará los resultados en el sistema interno de staffing y comunicará la asignación al proyecto a cada investigador involucrado

### 3.2 Proceso administrativo para el alta de un nuevo proyecto

Si bien las actividades descritas en esta sección son realizadas por el personal administrativo, es importante que los Coordinadores conozcan el proceso administrativo de alta de proyectos.

Inmediatamente después de la confirmación de un nuevo proyecto, el Jefe de Control Técnico del proyecto será responsable de realizar, en el menor tiempo posible, las siguientes tareas:

- a) Asignar un código administrativo al proyecto, que lo identifique de manera única. El código estará constituido por tres letras y tres números, donde las letras correspondan de manera unívoca al cliente o financiador que comisionó el proyecto, y los números correspondan al orden consecutivo de los proyectos comisionados por dicho cliente o financiador. Ej. El código USA002 identifica el segundo proyecto que nos fue comisionado por USAID (cliente identificado por el código USA).
- b) Crear dos carpetas electrónicas dedicadas al proyecto en el drive compartido de C230 Consultores y Fundación IDEA ("Files" o "Z"):
  - i. Una **Carpeta Electrónica de Materiales del Proyecto**, localizada en la carpeta "Proyectos en Curso".

El nombre de la carpeta será constituido por el código administrativo del proyecto, seguido por un guion bajo (\_) y un nombre corto descriptivo del proyecto. (Ej. DEU001\_Sobreendeudamiento)

Desde su creación, dicha carpeta deberá de contener las siguientes seis sub-carpetas:

- " Entregables",
- " Administración",
- " Comunicación",
- "\_Documentos generados",
- "\_Insumos externos", y
- "\_Documentación".

El nombre de estas cuatro sub-carpetas deberá de tener un guion bajo (\_) al principio, para permitir que siempre aparezcan entre los primeros ítems de contenido de la carpeta. La sub-carpeta "\_Administración" deberá ser un enlace directo a la carpeta que contenga los documentos administrativos confidenciales del proyecto, descrita abajo en el punto ii.





Una vez creada la Carpeta Electrónica de Materiales del Proyecto, el Jefe de Control Técnico del proyecto dará acceso a la misma a todos los investigadores que colaborarán en el proyecto a través de su cuenta de Dropbox (la lista de investigadores que colaborarán en el proyecto estará disponible en el archivo de *staffing*).

#### Box 1: Uso del sistema "Dropbox"

Con el fin de permitir el compartir archivos de un proyecto entre los diferentes investigadores involucrados, así como asegurar el respaldo de los mismos, se decidió utilizar el esquema de colaboración Dropbox.

El sistema Dropbox permite a los investigadores acceder a y modificar los archivos guardados en la Carpeta Electrónica de Materiales de cada proyecto en el cual estén involucrados, desde cualquier computadora conectada a internet. También les permite acceder y trabajar en los mismos archivos sin tener conexión a internet. En este caso, los archivos estarán disponibles en la versión sincronizada la última vez que la computadora estuvo conectada a internet.

Los archivos guardados en las Carpetas Electrónicas de Materiales de Proyecto se respaldan diaria y automáticamente en la nube.

Al utilizar el sistema de Dropbox, los usuarios deberán de tomar en cuenta lo siguiente:

- Las modificaciones llevadas a cabo en cualquiera de los documentos compartidos se propagarán a todo el espacio de trabajo. Por lo tanto, es imperativo tener precaución al modificar y/o borrar la información almacenada en las carpetas de Dropbox. (Nota: existe un sistema de respaldo que permite recuperar archivos borrados erróneamente y/o viejas versiones. Sin embargo, este proceso no es inmediato y requiere de la colaboración del personal encargado de sistemas)
- En algunos casos, las Carpetas de Materiales de Proyectos pueden contener archivos o subcarpetas muy pesadas (ej. Bases de datos), que si son copiadas a través de Dropbox pueden causar la saturación del espacio máximo asignado gratuitamente a cada usuario y/o hacer significativamente más lento el funcionamiento de la computadora en la cual se trabaja. Para un mejor manejo del espacio virtual asignado, se aconseja que cada investigador ajuste la configuración de cada carpeta a la cual tiene acceso, para impedir que se copien archivos muy pesados que no le sean necesarios.
- ii. Una Carpeta Electrónica de Documentos Administrativos Confidenciales del Proyecto, que se localizará en la carpeta "\_Administración" cuyo nombre sea constituido según el siguiente esquema: Admin-conf\_XXX000\_ nombre corto que describe el proyecto, donde "XXX000" es el código de proyecto (Ej. Admin-conf\_DEU001\_Sobreendeudamiento).





Esta carpeta es únicamente accesible a los Socios de C230 Consultores y Fundación IDEA, al Jefe de Control Administrativo del proyecto, al Coordinador de Administración y Finanzas y al Jefe de Finanzas. En caso de ser necesario dar acceso a la carpeta a otras personas, el Socio Responsable podrá autorizar al Jefe de Control Técnico de proyectos a modificar la configuración de la misma.<sup>2</sup>

Ilustración 1: Esquema de las carpetas electrónicas de cada proyecto y de su ubicación en Files

- c) Dar de alta el proyecto en ActiTime, utilizando el código de proyecto como identificador.
- d) Dar de alta el proyecto en Trello<sup>3</sup>, creando una nueva ficha.

(otras carpetas)

e) En caso de que se necesite una fianza que garantice el cumplimiento del proyecto, el Jefe de control Administrativo del proyecto deberá encargarse de obtenerla y trasmitir la documentación al cliente en el tiempo estipulado en el contrato (ej. comunicarse con la afianzadora y mandarle copia escaneada del contrato; obtener el documento de fianza; escanear el documento y archivar el

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Trello es un gestor de tareas web que permite el trabajo de forma colaborativa.





<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Nota: Como ya se ha descrito arriba, se deberá crear un enlace directo a esta carpeta desde la sub-carpeta "\_Administración" de la Carpeta Electrónica de Materiales del Proyecto.

escaneado en la subcarpeta de "\_Administración" de la Carpeta Electrónica de Materiales del Proyecto).

El Jefe de Control Administrativo del proyecto será también responsable, una vez cumplido con lo de arriba, de recolectar y archivar la documentación relativa a la contratación. Además, obtendrá con base en la revisión del contrato y/o una entrevista con el Socio Responsable, los datos de presupuesto del proyecto, y será responsable de recolectar y archivar en la Carpeta Electrónica de Documentos Administrativos Confidenciales del Proyecto:

- Copia de la Propuesta Técnica y Económica (documento editable, si existe, además de escaneado de la copia firmada por el cliente o financiador, si aplica).
- Copia del Contrato y orden de compra (documento editable, si existe, además de escaneado de la copia firmada por el cliente).
- Copia escaneada de la póliza de fianza, si aplica.

Los documentos firmados (Contrato y, si aplica, Propuesta Técnica y Económica) también deberán de ser archivados en su versión original física en una **Carpeta Física de Administración del Proyecto**, que se guardará en el Archivo Físico de Proyectos de C230 Consultores y Fundación IDEA, y será identificable por el código administrativo asignado al proyecto. El presupuesto del proyecto deberá de incluir, por lo menos:

- Ingresos esperados, así como estimación de gastos de personal y otros gastos o egresos relevantes esperados (ej. por contratación de encuestas, viajes, inversiones físicas).
- Fechas esperadas de:
  - Comienzo y conclusión del proyecto
  - Emisión de facturas, ingresos y egresos (con relativos montos)
  - Pago de gastos relevantes no relativos al personal (con relativos montos)

En la sub-carpeta "\_Formatos" de la carpeta "\_Administración Confidencial Proyectos" está disponible un formato para la elaboración el presupuesto (nota: su uso no es obligatorio, siempre que el formato utilizado cumpla con los requisitos arriba descritos).

El presupuesto deberá archivarse en la Carpeta Electrónica de Documentos Administrativos Confidenciales del Proyecto. Además, el Asistente de Contabilidad y Proyectos deberá de compartir dichos documentos con el Coordinador de Administración y Finanzas, quién se encargará de:

- Incluir la información relativa a la emisión de facturas en el Archivo de Control de Pagos Pendientes.
- Incluir los datos de presupuesto en el modelo de contabilidad por proyecto.

Todos los requerimientos arriba descritos deberán de completarse tan pronto como sea posible.





## 4. Proceso de Kick-off

### 4.1 Elaboración del Plan de Trabajo

La primera tarea del Coordinador de Proyecto consistirá en lograr un buen entendimiento de los objetivos del proyecto y elaborar un Plan de Trabajo.

Salvo indicación distinta del cliente o financiador, el documento de Plan de Trabajo deberá ser elaborado en PowerPoint y deberá de contener:

- Los objetivos (general, y en su caso específicos) del proyecto;
- El esquema metodológico a utilizar para la ejecución del proyecto incluyendo, según sea aplicable y oportuno, las fuentes de información a las que se prevé acudir y las actividades generales a realizar;
- Mención específica de apoyos operativos esperados por parte del cliente o financiador;
- Un cronograma de las actividades a realizar, que incluya fechas tentativas de reuniones de avance con el Steering Committee así como tiempos indicativos para la revisión de los entregables por parte del mismo.

En la carpeta "Plantillas y formatos" del Server o Z está disponible una plantilla para la elaboración del Plan de Trabajo. (Su uso no es obligatorio – se proporciona con el fin de facilitar el respeto de los requisitos descritos arriba.)

Se sugiere que el Coordinador de Proyecto realice las siguientes actividades antes de preparar el Plan de Trabajo:

- 1. Revisión detallada del documento de propuesta técnica y/o contrato;
- 2. Discusión con el Socio Responsable sobre el alcance o los detalles del proyecto;
- 3. Solicitud de sugerencias y discusión con miembros del equipo de C230 Consultores y Fundación IDEA y que hayan participado en proyectos sobre el mismo tema o donde se efectuaron análisis similares, según sea relevante.

Para facilitar esta última actividad, se recomienda que el Coordinador de Proyecto:

- Prepare una breve descripción del proyecto (uno o dos párrafos) así como una lista de temas o
  metodologías de análisis sobre los cuales le beneficiaría tener sugerencias de parte de personas
  con experiencia previa, y lo envíe por email a todo el equipo de C230 Consultores y Fundación
  IDEA (mailing lists: oficina@fundacionidea.org.mx y/o oficina@c-230.com)
- Platique brevemente del proyecto y solicite apoyo en los temas identificados en una Reunión de Staff (dichas reuniones se celebran cada tres semanas).





El Plan de Trabajo deberá de ser revisado y aprobado por el Socio Responsable previamente a su presentación al cliente.

#### 4.2 Reunión de kick-off con el cliente

En todos los proyectos, se solicitará que el cliente o financiador designen:

- Un Steering Committee, integrado por personal que se pueda considerar destinatario directo de los resultados del proyecto y/o pueda aportar significativamente a la realización del mismo, que se reunirá periódicamente para revisar los avances del estudio.
- Un Contacto Oficial (parte del Steering Committee), que esté facultado para aprobar los análisis, los entregables y cualquier modificación al alcance y detalles técnicos del estudio.

Una vez elaborado el Plan de Trabajo, se solicitará al cliente la celebración de una reunión de arranque (kick-off), en la cual se presentará dicho documento. El propósito de esta reunión es verificar que los investigadores de C230 Consultores y Fundación IDEA hayan comprendido a cabalidad las necesidades y expectativas del cliente o financiador, así como los objetivos del proyecto. Similarmente, deberá verificarse que el cliente o financiador comprenda y esté de acuerdo con los alcances de los análisis a efectuar, las fuentes de información a utilizar, la metodología general a aplicar, el cronograma del proyecto y las características de los Entregables.

Después de dicha reunión, los investigadores de C230 Consultores y Fundación IDEA elaborarán una Minuta en la cual consten los acuerdos a los que se haya llegado y harán las modificaciones necesarias al Plan de Trabajo, y la circularán a todo miembro del equipo de C230 Consultores y Fundación IDEA y del *Steering Committee* según las instrucciones reportadas en el Box 2.

Tanto el Plan de Trabajo como la Minuta deberán de guardarse, en su versión final, en la carpeta "\_Administración" (nota: se pueden crear sub-carpetas en dicha carpeta si es oportuno), con un nombre que incluya la fecha de presentación al cliente.





#### Box 2: Instrucciones para la elaboración de minutas

Después de cada reunión de avance con el *Steering Committee*, el equipo de C230 Consultores y Fundación IDEA deberá de elaborar una minuta. El formato de la minuta es libre, sin embargo se deberá incluir, por lo menos, la siguiente información:

- Fecha y lugar.
- Nombre del Proyecto.
- Participantes (nombre y organización que representan).
- Principales puntos discutidos en la reunión.
- Acuerdos sostenidos.

En la carpeta "Plantillas y formatos" del Server o Z están disponibles ejemplos de minutas. Su uso no es obligatorio – si el formato de la minuta respeta lo descrito arriba, es suficiente. Cada minuta tiene que ser revisada por el Coordinador de Proyecto y enseguida ser compartida con todo miembro del *Steering Committee* (incluidos, si aplica, miembros que no participaron en la reunión de avance) así como todos los investigadores de C230 Consultores y Fundación IDEA involucrados en el proyecto, en un plazo máximo de dos días hábiles después de la reunión.

Por lo general, es suficiente que la minuta se envíe en formato electrónico, pidiendo a los destinatarios rectificar cualquier punto con el cual no estuviesen de acuerdo por el mismo medio en un plazo máximo de tres días hábiles. Sin embargo, en el caso de reuniones en que se hayan tomado acuerdos de relevancia contractual (ampliación o reducción de alcance, sustitución de actividades; modificación del plazo de ejecución), se deberán formalizar los mismos acuerdos por escrito, en medio impreso, pidiéndose la firma de, por lo menos, el Contacto Oficial y el Socio Responsable del Proyecto.

Toda minuta se deberá guardar, en su versión final, en la carpeta "\_Administración". En caso de que haya sido necesario formalizar los acuerdos en un medio impreso, también se deberá guardar un escaneado, además de archivarse el original firmado en la Carpeta Física de Administración del Proyecto.

#### 4.3 Reunión inicial interna

Una vez celebrada la reunión de *kick-off* con el cliente o financiador, el equipo de C230 Consultores y Fundación IDEA celebrará una reunión interna del equipo de trabajo. En dicha reunión, el Socio Responsable y/o el Coordinador de Proyecto darán una exposición detallada de los supuestos en que se basará el proyecto; las características de los análisis que considere necesario realizar, así como de las fuentes (documentales y/o de campo) que considere pertinente utilizar. Durante la reunión, el Socio Responsable, el Coordinador de Proyecto y los Analistas harán las aportaciones, aclaraciones y





propuestas que consideren apropiadas. Para llevar a cabo la reunión, los Coordinadores de proyectos deberán guiarse del documento Temario *Kickoff* interno ubicado en la carpeta "Manuales administrativos" de la Biblioteca virtual del **Server o** Z.

La reunión inicial interna tendrá como producto final el establecimiento de acuerdos detallados relativos a la metodología y las actividades a efectuar para el desarrollo del proyecto y el cronograma del mismo. De ser oportuno, también se acordará una división inicial de las actividades entre los miembros del equipo. En caso de que, durante la ejecución del proyecto, el Coordinador de Proyecto considere necesario modificar los supuestos, metodología y/o actividades definidas, deberá previamente consultar, y en su caso acordar, con el Socio Responsable

## 5. Ejecución del proyecto

El responsable de la ejecución del proyecto es el **Coordinador de Proyecto**, que será supervisado por el **Socio Responsable**.

#### 5.1 División del trabajo

El Coordinador de Proyecto asignará a los Analistas la responsabilidad de ejecutar los análisis necesarios, acordando con ellos las fuentes a utilizar, las características técnicas a las que deberán sujetarse los análisis, y los tiempos esperados para la ejecución de los mismos. Para esto, se sugiere que el Coordinador de Proyecto tome en cuenta: las capacidades y experiencia previa de cada Analista, sus necesidades y/o prioridades de desarrollo y sus preferencias.

El Coordinador de Proyecto tendrá la responsabilidad de supervisar la ejecución de los análisis y verificar la calidad de los mismos.

#### 5.2 Revisión de Literatura

El Coordinador de Proyecto deberá procurar que el proyecto incluya, como parte de los análisis iniciales, una Revisión de Literatura. Ésta tendrá el objetivo de identificar las prácticas de política pública que existan – o hayan existido – para la solución de la problemática que se estudiará, identificar las mejores prácticas y extraer lecciones aprendidas. Los resultados de la Revisión de Literatura servirán como marco contextual para el desarrollo de los análisis posteriores, así como para la emisión de recomendaciones. Se recomienda revisar proyectos anteriores relacionados con el tema o metodología.

#### 5.3 Reuniones con el Socio Responsable

Cada Coordinador de Proyecto deberá tomar acuerdos con el Socio Responsable sobre la necesidad u oportunidad de tener reuniones periódicas de avance con él. Además de ello, el Coordinador de Proyecto será responsable de pedir una reunión y/o avisar al Socio Responsable cada vez que las





circunstancias del proyecto requieran su atención.

Las circunstancias bajo las cuales se requiere solicitar la atención del Socio Responsable pueden ser, entre otras, las siguientes:

- El Coordinador de Proyecto tiene dudas importantes sobre cómo avanzar.
- El cliente o financiador pide un cambio en el alcance del estudio.
- El cliente o financiador se muestra insatisfecho con el proyecto.
- Se están experimentando retrasos significativos en el avance del proyecto.
- Uno de los analistas tiene problemas de desempeño.

#### 5.4 Reuniones con el cliente o financiador

Según las necesidades del proyecto, se deberán realizar reuniones periódicas de avance con el *Steering Committee*. Se sugiere que la periodicidad de dichas reuniones sea, por lo menos, mensual. En dichas reuniones deberán participar, por lo menos, el Socio Responsable del Proyecto, el Coordinador de Proyecto y el punto de contacto del *Steering Committee*. Es responsabilidad del Coordinador de Proyecto organizar dichas reuniones.

Después de cada reunión, los investigadores de C230 Consultores y Fundación IDEA elaborarán una minuta en la cual consten los acuerdos a los que se haya llegado. La minuta se deberá de elaborar, circular y archivar según lo indicado en el Box 2.

#### 5.5 Organización de los materiales de proyecto

Los materiales electrónicos relativos a cada proyecto (datos y documentos obtenidos por parte del cliente o de otra fuente (elaborados, entregables y borradores de entregables, etc.), deberán ser guardados en la Carpeta Electrónica de Materiales del Proyecto.

El equipo de proyecto podrá crear sub-carpetas y organizar el contenido de la carpeta de la manera más funcional a las exigencias del proyecto. Sin embargo, toda Carpeta Electrónica de Material de Proyecto deberá de contener las siguientes dos sub-carpetas:

- Una carpeta nombrada "\_Entregables", en la cual deberán guardarse la versión final de todos los Entregables Formales (es decir, los especificados en el contrato correspondiente) así como de cualquier presentación u otro material parecido utilizado para presentar los resultados finales del proyecto al cliente/financiador o a otra audiencia relevante (ej. presentaciones usadas en eventos públicos).
- 2. Un acceso directo a la carpeta de Administración del proyecto.
- 3. Una carpeta nombrada "\_Comunicación", en la cual deberán guardarse la Ficha Técnica del proyecto y fotos y videos, en caso de que se generen.





4. Una carpeta nombrada "\_Documentación", en la cual deberán guardarse todas las carpetas adicionales creadas por el equipo del proyecto.

En todas las carpetas se podrán crear sub-carpetas de ser que esto facilite la organización de los documentos.

#### 5.6 Elaboración, entrega y archivo de entregables

El Coordinador de Proyecto es responsable de la confección de cada Entregable, así como de los documentos (ej. presentaciones) que se presenten o comparten con el *Steering Committee*, o con otra audiencia a través de cualquier medio.

Salvo que exista otra indicación del cliente o financiador, los Entregables tienen que ser confeccionados usando las plantillas Word y PowerPoint de C230 Consultores y Fundación IDEA (ajustadas, en caso de ser oportuno, para incluir el logo del cliente/financiador). Salvo que la naturaleza del documento haga que esto no tenga sentido, deberán de contener, al principio, un resumen ejecutivo de no más de cinco páginas (aplica sea a documentos Word sea a documentos PowerPoint).

Todos los Entregables y los demás documentos que se entreguen al cliente/financiador deberán de ser revisados previamente por el Socio Responsable del Proyecto. A efectos de garantizar que éste tenga efectivamente oportunidad de revisar los documentos, el Coordinador de Proyecto acordará con el Socio Responsable una fecha última (antes de la fecha comprometida con el cliente) para presentarlos a este último para su revisión. Esta fecha será definida dependiendo del tamaño del documento, pero en todo caso deberá ser por lo menos dos días hábiles antes de la fecha comprometida de entrega.

Todos los Entregables que, por acuerdo o contrato, se tengan que entregar en copia física o electrónica al cliente, deberán de ser presentados acompañados de una carta redactada según los estándares descritos en el Box 4.





#### Box 4: Instrucciones para la elaboración de cartas formales para el cliente

Las cartas formales dirigidas al cliente o financiador deberán ser firmadas por el Coordinador o el Socio Responsable del Proyecto (salvo diferente indicación por parte del cliente o financiador) y deberán incluir la siguiente información:

- Lugar y Fecha.
- Nombre, cargo y organización de la persona a quien se dirige la comunicación.

  Todas las cartas se dirigirán a la persona que firmó el Contrato con C230 Consultores o Fundación IDEA, o bien, a la persona que la organización contratante haya señalado como Contacto Oficial en el Contrato. En caso de que, con posterioridad a la firma del Contrato, un representante acreditado del cliente haya designado a otra persona como Contacto Oficial (o punto de contacto), por escrito, las comunicaciones podrán dirigirse a ésta última.
- Referencia: el nombre del Proyecto; y en caso de existir, el número del Contrato.
- <u>Atención</u>: en caso de que, de manera informal (por ejemplo verbal) el cliente o financiador haya designado como contacto a una persona que no aparece como tal en el Contrato o en una comunicación formal escrita por un funcionario acreditado, podrán colocarse los datos del contacto informal en este espacio.
- Firma.
- Indicación de copias o adjuntos. Si la carta incluye documentos adjuntos, se deberá indicar con la colocación de la leyenda "Adjunto:" y una descripción de los documentos, después de la firma (por ejemplo: Adjunto: CD que contiene Base de Datos y Entregable 3 en versión Word). En caso de que deban marcarse copias, se hará lo mismo, colocando la leyenda "C.c.p:", el nombre de la persona y su cargo (ejemplo: C.c.p. Ing. José Antonio González, Gerente de Planeación, INFONAVIT).

De cada carta se tiene que predisponer una copia, que se pedirá al cliente (o a quien recibe los materiales por él) de firmar por recibido. La copia firmada por el cliente se deberá de guardar en la Carpeta Física de Administración del Proyecto.

En la carpeta "Plantillas y Formatos" de Files está disponible una plantilla para la elaboración de cartas formales al cliente o financiador.





Todos los Entregables deberán ser archivados en su versión final (aprobada por el cliente) en la subcarpeta "\_Entregables" de la Carpeta Electrónica de Materiales del Proyecto, con nombres elaborados según el siguiente formato:

XXX000\_E1\_Nombre del Entregable\_FINAL

#### Dónde:

- XXX000 es el código asignado al proyecto;
- "E1" está por entregable, seguido por el número o letra al cual corresponde el entregable en el contrato/la propuesta, si aplica (de lo contrario, nada más poner "E");
- El "Nombre del entregable" describe sintéticamente el contenido del documento;
- "FINAL" distingue la versión final de otras versiones preliminares que se hayan desarrollado.

Nota: para facilitar el desarrollo de los documentos arriba descritos, se sugiere que las versiones preliminares se guarden en otra carpeta (ej. "Borradores") con nombres definidos de manera parecida a lo arriba descrito que sin embargo reporten, en lugar de la palabra "FINAL", la fecha de última modifica del documento según el formato AAMMDD. (Este formato que permite que las versiones se ordenen automáticamente por orden cronológico de elaboración)

## 5.7 Elaboración y archivo de otros documentos que sirven para presentar los resultados del proyecto

Es posible que, además de los Entregables, sea necesario preparar presentaciones en PowerPoint u otros documentos a utilizarse para presentar los resultados del proyecto a una variedad de audiencias (ej. el cliente/financiador, el equipo de C230 Consultores y Fundación IDEA, audiencias externas).

Salvo que exista una diferente indicación del destinatario, dichos documentos tienen que ser confeccionados usando las plantillas Word y PowerPoint de C230 Consultores y Fundación IDEA. Los documentos deberán de ser revisados y aprobados por el Socio Responsable del proyecto previamente a su presentación. Salvo que la naturaleza del documento haga que esto no tenga sentido, deberán de contener, al principio, un resumen ejecutivo de no más de cinco páginas o diapositivas. (Aplica sea a documentos Word sea a documentos PowerPoint).

Todos estos documentos deberán ser archivados en la sub-carpeta "\_Entregables" de la **Carpeta de Materiales del Proyecto**, con nombres elaborados según el siguiente formato:

XXX000\_Descripción del documento\_FINAL





#### Donde:

- XXX000 es el código asignado al proyecto;
- La "Descripción del documento" describe sintéticamente el contenido del documento y/o el uso que se hizo del mismo;
- "FINAL" distingue la versión final de otras versiones preliminares que se hayan desarrollado.

#### 5.8 Contratación de proveedores

En algunos casos, como parte del proyecto se deberán contratar proveedores externos (ej. para realizar encuestas, diseñar y editar la publicación de un documento final).

El Coordinador de Proyecto (u otro investigador del equipo de proyecto encargado por él) deberá coordinar el proceso de selección y contratación de cada proveedor en colaboración con el Coordinador de Administración. El recepcionista conservará y mantendrá al día una lista de proveedores con los cuales C230 Consultores y Fundación IDEA han colaborado en el pasado, con comentarios sobre su calidad y precio. La selección de proveedores tiene que seguir las líneas guía definidas para cualquier proceso de compra, con el fin de garantizar el alcance de una buena relación precio y calidad (Ver el Manual de Compras para más detalles). Antes de finalizar la contratación, se deberán de discutir los detalles del contrato, así como pedir la aprobación del Socio Responsable del Proyecto.

Una vez formalizada la contratación, el Jefe de Finanzas se encargará de hacer los pagos correspondientes, bajo las instrucciones del Coordinador de Proyecto.

El Coordinador de Proyecto es responsable de coordinarse con los proveedores externos y de supervisar la calidad de su trabajo.

#### 5.9 Retroalimentación informal entre miembros del equipo de proyecto

C230 Consultores y Fundación IDEA están comprometidas con el desarrollo profesional de su equipo. Con el fin de facilitarlo, así como de promover una mayor eficiencia en la ejecución del proyecto, se pide a cada miembro del equipo ser lo más abierto posible, en todo momento, para dar y recibir retroalimentación constructiva, dirigida a la mejora personal propia y de los demás miembros del equipo, así como a alcanzar una mayor eficiencia en la ejecución del proyecto y una mayor calidad en los resultados.

Además de ofrecer retroalimentación puntual en el día a día, se sugiere que los miembros del equipo dediquen periódicamente tiempo para sesiones de retroalimentación más estructuradas. En particular, se aconseja que el Coordinador de Proyecto tenga una sesión de retroalimentación con





cada Analista después de un mes desde el comienzo del proyecto y, a partir de ahí, cada dos meses. Para tal fin, en la carpeta "Plantillas y Formatos" de Files está disponible un formato, a llenarse por ambos (Coordinador y Analista) que puede servir como guía para la conversación. Dichas reuniones son fuertemente sugeridas pero no obligatorias; a diferencia de otros instrumentos de retroalimentación más formales, están pensadas para que el contenido sea totalmente confidencial, y no tenga ningún impacto sobre el bono o el avance de carrera de las personas involucradas.

De la misma manera, se sugiere que haya reuniones periódicas de retroalimentación entre el Socio Responsable y el Coordinador del proyecto.

### 6. Gestión administrativa del proyecto

#### 6.1 Emisión y cobro de facturas

El responsable de monitorear y coordinar la emisión y el cobro de facturas es el **Coordinador de Administración y Finanza**s.

El Coordinador de Administración y Finanzas deberá elaborar y mantener constantemente actualizado un Archivo de Control de Facturas Pendientes, donde se consolidará toda la información relativa a los ingresos esperados de proyectos en curso de C230 Consultores y Fundación IDEA. Dicho archivo consistirá en una tabla Excel que contenga información organizada según lo indicado en la Tabla 1.

**Tabla 1: Organización del Archivo de Control de Facturas Pendientes** 

Código administrativo del proyecto	Responsable		con IVA	esperada	esperada	Notas

El proceso de alimentación y uso del archivo funcionará según lo siguiente:

- Una vez realizado el proceso de alta de cada proyecto, el Coordinador de Administración será responsable de agregar al archivo la información relativa a cada uno de los pagos esperados.
- 2. Cada lunes, el Coordinador de Administración y Finanzas deberá:
  - Averiguar qué facturas se tiene previsto emitir en la semana siguiente, y confirmar con los Socios Responsables de los respectivos proyectos si





efectivamente es oportuno enviar dichas facturas a los clientes. Si la respuesta es afirmativa, el Coordinador de Administración y Finanzas preparará y enviará la factura; de otro modo, pedirá al Socio Responsable comunicarle una nueva fecha estimada de emisión de la factura, y corregirá la misma en el Archivo de Facturas Pendientes.

 Averiguar qué pagos se esperaban en la semana precedente, y confirmar si efectivamente fueron recibidos. De no ser el caso, el Coordinador de Administración y Finanzas dará seguimiento con el cliente, si es oportuno pedirá apoyo al Socio Responsable del proyecto.

El Coordinador de Administración y Finanzas deberá archivar una copia electrónica de cada factura enviada en la Carpeta de Documentos Administrativos Confidenciales del Proyecto (se sugiere crear una sub-carpeta: "Facturas al cliente/financiador").

#### 6.2 Pago de proveedores

El pago de proveedores será efectuado por el **Jefe de Finanzas** según las instrucciones del Coordinador de Proyecto.

El Jefe de Finanzas deberá archivar una copia electrónica o escaneada de cada factura en la Carpeta de Documentos Administrativos Confidenciales del Proyecto.<sup>4</sup>

#### 6.3 Anticipo y rembolso de gastos a los investigadores

En los casos en los cuales los investigadores tengan que sostener gastos para la ejecución del proyecto (ej. costos de transporte, viáticos, compra de papelería), podrán pedir el rembolso de los mismos al Jefe de Finanzas.

Para ello, será necesario que entreguen:

- Formato de rembolso de gastos, llenado en todas sus partes (disponible en la carpeta "Plantillas y Formatos" de Files o Z);
- Comprobantes para cada uno de los gastos a rembolsar (de preferencia facturas emitidas a C230 Consultores y Fundación IDEA, en alternativa, recibos u otros tipos de comprobantes), en original.

Los rembolsos se efectuarán cada semana.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Nota: A excepción de los anticipos, los pagos por servicios se podrán realizar únicamente una vez que éstos hayan sido efectivamente prestados.



+-

En caso de que los investigadores anticipen tener que sostener gastos sustanciales (ej. para viajes al exterior), podrán pedir un adelanto al Jefe de Finanzas, sujeto a la aprobación del Socio Responsable del proyecto. Cada investigador que haya pedido adelantos, posteriormente deberá presentar al Jefe de Finanzas una relación de los gastos efectivamente realizados (utilizando el Formato de rembolso de gastos), anexando comprobantes para cada uno de ellos. En caso de existir una diferencia entre el monto adelantado y el monto total de los gastos sostenidos, según sea ésta negativa o positiva, el Jefe de Finanzas depositará o pedirá al investigador depositar a C230 Consultores y Fundación IDEA dicha diferencia por transferencia electrónica. Para más detalles sobre los gastos rembolsables así como el proceso de rembolso, favor de consultar el Manual de Compras.

## 6.4 Requerimientos adicionales de proyectos que requieran una comprobación puntual de gastos

En algunos casos, los clientes o financiadores C230 Consultores y Fundación IDEA piden que se les proporcione un presupuesto de los gastos del proyecto, y/o una comprobación detallada de los gastos sostenidos.

En estos casos, es responsabilidad del Coordinador de Administración y Finanzas:

- Elaborar (y de ser necesario, mantener) un archivo de presupuesto, conforme a las necesidades/indicaciones del cliente.
- Elaborar, de ser necesario, reportes de los gastos efectuados, catalogando y anexando copia (u original, si es requerido por el cliente) de todos los comprobantes de gasto necesarios.
- En caso de que el cliente de indicaciones sobre el llenado de los recibos de honorarios de los investigadores, el Coordinador de Administración y Finanzas deberá encargarse de proporcionar a cada investigador involucrado en el proyecto instrucciones claras sobre cómo llenar sus recibos.

El **Coordinador de Administración y Finanzas** deberá archivar el presupuesto así como los reportes mensuales de los gastos efectuados en la Carpeta de Documentos Administrativos Confidenciales del Proyecto. Además, deberá archivar en la Carpeta Física del Proyecto una copia de todos los comprobantes de gasto y otra documentación que se envíe al cliente.

El **Coordinador de Administración y Finanzas** se encargará también de enviar la documentación arriba descrita al cliente o financiador en los tiempos y formas definidos por éste último, o de archivarla según las indicaciones del mismo.

Toda documentación que se envíe al cliente o financiador deberá de ser revisada previamente por el Socio Responsable del Proyecto, y deberá de ser acompañada por una carta firmada por el mismo. Dicha carta deberá de ser preparada en dos copias, una de las cuales deberá de firmarse por el





cliente como acuse de recibo: la copia firmada deberá de guardarse en el Archivo Físico del Proyecto.

## 7. Cierre de proyectos

Al término de un proyecto se efectuará un proceso de cierre. Dicho proceso tiene varios objetivos:

- a. Asegurar el cumplimiento de todo pendiente contable/administrativo (ej. cobro de facturas, pagos pendientes);
- b. Asegurar la cancelación de fianzas, si aplica;
- c. Liberar a C230 Consultores y Fundación IDEA de responsabilidades hacia el cliente;
- d. Asegurar el correcto archivo de los materiales;
- e. En el caso de los proyectos de Fundación IDEA: Facilitar la difusión de los resultados del proyecto, en coherencia con los objetivos de la organización;
- f. Facilitar la transmisión del conocimiento acumulado en la ejecución del proyecto al resto del equipo de C230 Consultores y Fundación IDEA;
- g. Facilitar el desarrollo profesional de los consultores que participaron en el proyecto.

Administrativamente se consideran que un proyecto ha cerrado cuando el trabajo sustancial terminó, el entregable no tiene más cambios significativos, el personal dedica 10% o menos de su tiempo o el contrato ha terminado. El responsable de dar a conocer al área administrativa el momento en que un proyecto termina es el Coordinador del Proyecto, a través de correo electrónico al Jefe de Control Administrativo de Proyectos y al Jefe de Control Técnico de Proyectos.

El proyecto no se podrá considerar cerrado hasta que no se cumplan todas las condiciones contempladas en el *checklist* del proceso de cierre, descritas abajo.

El Coordinador de Administración y Finanzas en conjunto con el Coordinador de Talento estarán a cargo de supervisar la ejecución de las actividades. Con el fin de monitorear el avance del proceso, se utilizará el sistema creado para este propósito en Trello, sistema que será gestionado por el Jefe de Control Administrativo de Proyectos, el Jefe de Control Técnico de Proyectos, el Analista de Recursos Humanos y el Asistente de la Coordinación de Talento, quienes estarán a cargo de facilitar la ejecución de cada uno de los puntos descritos arriba y darán seguimiento con el responsable de dichas tareas. Una vez que se haya cumplido con todos los requisitos para el cierre, el Asistente de la Coordinación de Talento procederá a archivar la ficha de Trello relativa al





proyecto. Con esto se considerará el proyecto oficialmente cerrado.

#### 7.1 Cierre de pendientes contables y administrativos

El responsable de comprobar el cierre de pendientes financieros es el **Coordinador de Administración y Finanzas**. Para dar su visto bueno al cierre del proyecto, el Coordinador de Administración deberá comprobar que subsisten las siguientes condiciones:

- Todos los ingresos relativos al proyecto han sido recibidos;
- Todos los gastos externos relativos al proyecto han sido liquidados;

#### 7.2 Cancelación de fianzas

En caso de que se hubiesen extendido una o varias fianzas, el **Jefe de Control Administrativo del Proyecto** deberá encargarse del cierre de las mismas.

Para ello, pedirá al cliente expedir una carta a la Afianzadora en la cual se solicite la cancelación de las fianzas, así como la restitución del original de la fianza.

Enseguida, escaneará dichos documentos y archivará una copia en la Carpeta Electrónica de Documentos Administrativos Confidenciales del Proyecto; y los enviará en original a la Afianzadora, acompañados de una copia de la Constancia de Finalización del Proyecto (ver párrafo 7.3), pidiendo acuse de recibo. El documento que sirva de acuse de recibo deberá de contener mención del número de la fianza, y deberá de ser guardado en la Carpeta Física del Proyecto.

De ser el caso que la Afianzadora pida que los documentos sean enviados por email, el Encargado de Administración y Finanzas deberá encargarse de ello, y pedir a la Afianzadora que confirme el recibo de los documentos por el mismo medio. En este caso, el Encargado de Administración y Finanzas deberá de guardar copia de éste último email en la Carpeta Electrónica de Documentos Administrativos Confidenciales del Proyecto, y archivar los originales de la fianza y de la carta de cancelación de la fianza en la Carpeta Física del Proyecto.

#### 7.3 Liberación de responsabilidades

El Jefe de Control Administrativo de Proyectos o el Socio responsable del proyecto deberá pedir al cliente o financiador proporcionar una carta firmada por el Contacto Oficial en la cual conste que C230 Consultores y Fundación IDEA ha cumplido a cabalidad y a su satisfacción con el alcance del contrato. En la carpeta "Plantillas y Formatos" de Files está disponible una plantilla para la elaboración de dicha Constancia de Finalización del Proyecto. Dicha constancia deberá de ser archivada, en original, en la Carpeta Física del Proyecto.





#### 7.4 Archivo de las carpetas de proyecto y difusión de los resultados

El Coordinador de Proyecto deberá verificar que la Carpeta de Materiales del Proyecto contenga lo siguiente:

- En la Sub-Carpeta "\_Entregables":
  - Copia editable y en PDF de todos los entregables y de las presentaciones u otra documentación relevante en su versión final. Dichos archivos deberán de ser nombrados según lo definido en el párrafo 5.5.
- La Sub-Carpeta " Administración" solamente incluirá:
  - Copia del Plan de Trabajo
  - Copia de todas las minutas y emails relevantes enviados al cliente
  - Entregables enviados
  - Acuses de entregables escaneados
  - Gastos y proveedores: contrato, autorización, procesos
- En la Sub-Carpeta " Comunicación":
  - Ficha Técnica del proyecto
  - Fotos y videos, en caso de que se generen
- En la Sub-Carpeta "\_Documentación":
  - Carpetas adicionales creadas por el equipo de proyecto.

En la carpeta "Plantillas y Formatos" de Files está disponible una plantilla para la verificación de los archivos antes mencionados.

Una vez comprobados los puntos descritos arriba, avisará al Jefe de Control Administrativo de Proyectos, al Jefe de Control Técnico de Proyectos y al Coordinador de Comunicación.

El Jefe de Control Administrativo de Proyectos procederá a verificar que:

- La Carpeta Electrónica de Documentos Administrativos Confidenciales del Proyecto contenga, como mínimo, los siguientes documentos:
  - Copia de la Propuesta Técnica y Económica (documento editable, si existe, además de escaneado de la copia firmada por el cliente, si aplica).
  - Copia del Contrato y orden de compra (documento editable, si existe, además de escaneado de la copia firmada por el cliente).
  - Si aplica: copia escaneada de las pólizas de fianza, de la solicitud de su cancelación por parte del cliente y del acuse de recibo de dichos documentos por parte de la Afianzadora; o en alternativa, copia del email con el cual la Afianzadora confirmó el recibo de los mismos documentos por vía electrónica (en este caso, el original de la póliza de fianza y de la solicitud de cancelación por parte del cliente se deberán de guardar en la Carpeta Física del Proyecto).





- Copia de las facturas presentadas al cliente.
- En caso de que el proyecto haya sido ejecutado bajo un sistema de comprobación (ya sea mediante reembolsos o adelantos): archivos de presupuesto y/o reportes periódicos de gastos, en la versión final enviada al cliente.
- La Carpeta Física de Proyecto contenga, como mínimo, los siguientes documentos<sup>5</sup>:
  - Propuesta Técnica y Económica en original, firmada por el cliente (si aplica).
  - Contrato y orden de compra en original, firmados por el cliente.
  - Copia de las cartas con que se hayan presentado los Entregables, firmadas de recibido por el cliente.
  - Copia física de los Entregables
  - Constancia de Finalización del Proyecto firmada por el cliente.
  - Original de la póliza de fianza y de la solicitud de cancelación de la misma por parte del cliente, solo en los casos en los cuales hubo extensión de fianza y los documentos para la cancelación de la misma fueron enviados a la Afianzadora solamente por medio electrónico.
  - En caso de que el proyecto haya sido ejecutado bajo un sistema de comprobación (ya sea mediante reembolsos o adelantos), copia firmada por el cliente de todos los reportes de presupuesto/ de gastos (si aplica) así como de los relativos comprobantes de gastos.

Una vez completado el proceso arriba descrito, el Jefe de Control Técnico de Proyectos:

- Cancelará el acceso a Dropbox a la Carpeta de Materiales de Proyecto a todos los investigadores que participaron en el proyecto, y
- Moverá tanto la Carpeta de Materiales de Proyecto como la Carpeta de Documentos Administrativos Confidenciales de Proyecto a la carpeta de proyectos terminados relativa al año en curso, reconstituyendo el enlace a la Carpeta de Documentos Administrativos Confidenciales de Proyecto.

Por su parte, el **Coordinador de Comunicación** revisará el contenido de la Carpeta de Comunicación, pidiendo si necesario aclaraciones o cambios al Coordinador de Proyecto (ver también el Manual de Comunicación para más detalle); y procederá a publicar información sobre el proyecto en el curriculum y, si aplicable, en el sitio web de C230 Consultores o Fundación IDEA.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Nota: es posible que los clientes o financiadores tengan requerimientos adicionales para el archivo físico y electrónico del proyecto. En esos casos, es **indispensable** que el Asistente de Administración de Proyectos compruebe que tanto la Carpeta Física de Proyecto como la Carpeta de Documentos Administrativos Confidenciales del Proyecto estén organizadas exactamente según lo pedido por el cliente.



.

## 7.5 Transmisión del conocimiento acumulado en la ejecución del proyecto al resto del equipo de Fundación IDEA y C230 Consultores

Bajo la coordinación del **Coordinador de Proyecto**, el equipo de proyecto deberá elaborar una breve presentación y/u otros materiales que sirvan para:

- a. Presentar el proyecto y sus resultados al equipo de Fundación IDEA y C230 Consultores;
- b. Explicar lecciones aprendidas (ej. dificultades encontradas y cómo se resolvieron, nuevas metodologías utilizadas, materiales que podrían ser útiles para otros proyectos etc.)

El **Coordinador de Proyecto** deberá además definir con el **Analista de Recursos Humanos** una fecha en la cual presentará dichos materiales a los demás investigadores. Dichas presentaciones se harán en reuniones de *staff* organizadas cada tres semanas.

#### 7.6 Evaluación formal de los participantes en el proyecto

Cada vez que se complete un proyecto y antes de que se pueda considerar oficialmente cerrado, los miembros deberán completar una serie de evaluaciones formales de desempeño, a través del sistema de evaluación interno por internet.

Dichas evaluaciones se utilizarán para proporcionar retroalimentación a los Socios y a los investigadores sobre su desempeño, para la determinación del bono de desempeño de fin de año de los investigadores, así como para la toma de otras decisiones relativas a la carrera del personal (ej. Promociones, aumento de honorarios, *performance warning*, terminación de la contratación).<sup>6</sup>

En particular, el Coordinador de Proyecto deberá completar:

- Una evaluación de desempeño para cada uno de los Analistas involucrados en el proyecto;
- Un formato de retroalimentación para el Socio Responsable.

Cada Analista deberá completar:

- Un formato de retroalimentación para el Coordinador de Proyecto;
- Un formato de retroalimentación para el Socio Responsable del proyecto.

Además, el Socio Responsable deberá de completar un formato de evaluación para el Coordinador de Proyecto.

La responsabilidad de asegurar el cumplimiento de este proceso es el Asistente de la Coordinación de Talento.



