gobernanza

PROTOCOLOS PARA FACILITAR LOS PROCESOS OPERATIVOS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Este protocolo ayuda en los procesos operativos en el ámbito de la ejecución de proyectos y cuenta con varios protocolos para la apertura, gestión y cierre.

TIMÓN
de la empresa sostenible

CONTENIDOS

ESTE PROTOCOLO AYUDA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS EN EL ÁMBITO DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y CUENTA CON VARIOS PROTOCOLOS PARA LA APERTURA, GESTIÓN Y CIERRE,

El contenido del presente protocolo incluye:

1. Protocolo de apertura de proyectos.
2. Protocolo de gestión de proyectos.
3. Protocolo de cierre de proyectos.

1) PROTOCOLO DE APERTURA DE PROYECTOS

El presente protocolo define las tareas y responsabilidades del proceso de apertura y cierre de un proyecto. La persona responsable del cumplimiento de este protocolo es la coordinadora del proyecto.

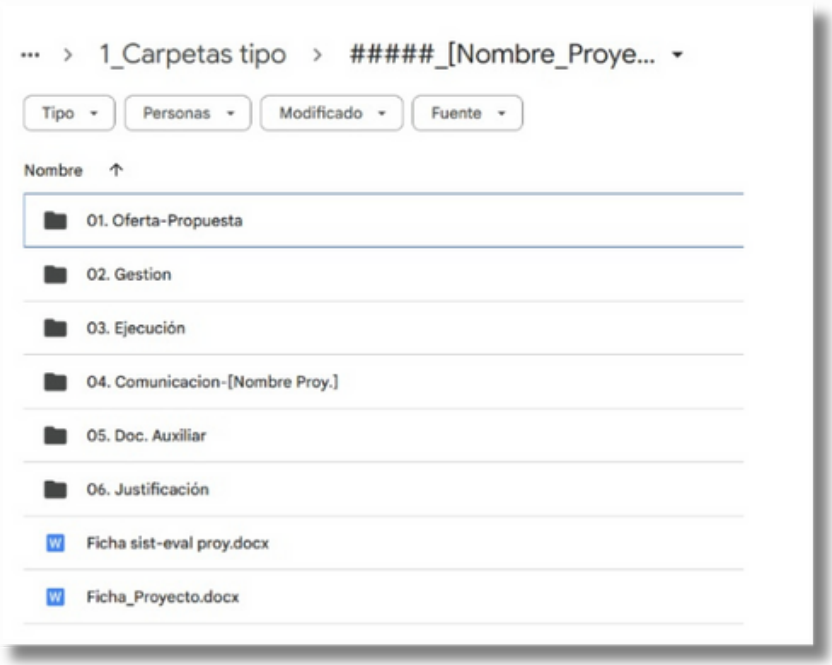
Ante la apertura de un nuevo proyecto, la coordinadora debe realizar las siguientes tareas:

1) Añadir el proyecto en la tabla de horas

- La tabla de horas, en formato hoja de cálculo, es una herramienta para permitir que las personas trabajadoras registren diariamente a qué se dedica la jornada laboral.
  - Consultar el MANUAL DE USO DE LA TABLA DE HORAS

2) Crear la carpeta del proyecto

- Crear la carpeta en "Proyectos en curso" del área correspondiente. Nombrar como: [Código]_[Nombre del proyecto], siguiendo el formato de la tabla de horas.
- Incluir las siguientes carpetas:
  - **01. Oferta-Propuesta**: incorporar documentación relativa a la preparación de la oferta. Enlazar con la carpeta creada según el protocolo de preparación de propuestas.
  - **02. Gestión**: incluir la ficha del proyecto, contrato, facturas y documentos relevantes para la gestión.
  - **03. Ejecución**: guardar documentación vinculada a la ejecución del proyecto. Se sugiere incluir carpetas específicas para: coordinación (actas), documentación de referencia y acciones diferenciadas.
  - **04. Comunicación**: incorporar archivos relacionados con la comunicación del proyecto (fotografías, noticias, etc.). Nombrar de forma abreviada, incluyendo el nombre del proyecto para su fácil localización.
  - **05. Doc. Auxiliar**: guardar documentación de interés para el desarrollo del proyecto pero que no es directamente del proyecto: referencias o materiales temporales. Organizar por personas o entidades si es necesario.
  - **06. Justificación:** almacenar documentación exigida por financiadoras. Organizar según indicaciones del manual de justificación.



3) Completar la ficha del proyecto

- Rellenar la ficha del proyecto incluyendo la información requerida por las distintas áreas y revisar en coordinación con el área de Administración.
  [Puedes descargarte un modelo de ficha de proyecto al final de este documento].

4) Mantener una reunión con el Área de Administración

- Tratar los siguientes aspectos:
  - Revisar los datos en la tabla de horas.
  - Completar o revisar el apartado administrativo de la ficha del proyecto.
  - Incluir el proyecto en el registro de gastos sin contabilizar.

  Consultar el PROTOCOLO DE GESTIÓN DE GASTOS

5) Mantener una reunión con el Área de Comunicación

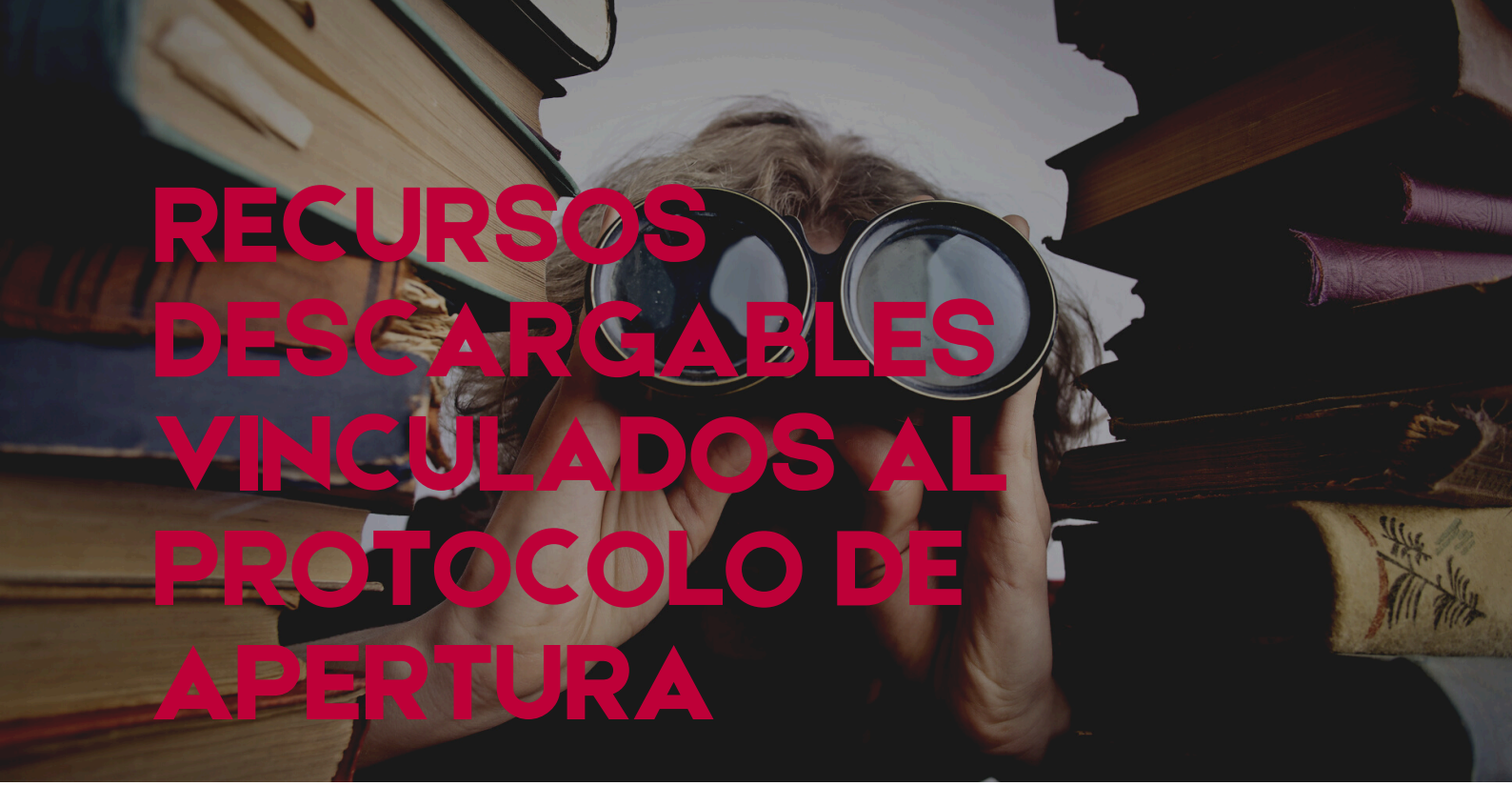
- Establecer acciones para la comunicación externa y la visibilidad del proyecto:
  - Definir el procedimiento y necesidades de difusión.
  - Completar o revisar el apartado de comunicación en la ficha del proyecto.
  - Establecer las acciones sobre las que obtener materiales gráficos (fotos, vídeos).
  - Registrar, si corresponde, condiciones de comunicación de la entidad financiadora.
  - Registrar toda esta información en la ficha del proyecto. Esta tarea aplica con independencia de que el proyecto cuente o no con una partida específica de comunicación.

6) Garantizar el acceso a la información y documentación del proyecto

- La coordinadora debe asignar permisos de acceso a la carpeta del proyecto.
- A personas externas asignar perfil de “colaborador” (sin posibilidad de modificar estructura). Para personas responsables, asignar “gestora de contenido”.

7) Rellenar los datos del proyecto en la tabla del CV de la entidad

- Completar los siguientes campos:
  - Año de finalización: indicar “en curso” hasta cierre definitivo.
  - Entidad destinataria: especificar la entidad contratante.
  - Público o privado: identificar el tipo de entidad contratante.
  - Nombre del proyecto: incluir el nombre oficial completo.
  - Descripción: redactar un resumen breve en un párrafo.
  - Fecha de ejecución: especificar el año o los años correspondientes.
  - Importe: indicar el importe sin impuestos (base imponible).
  - CBE y Área: anotar “Proyecto en curso/pendiente de cierre” en CBE y asignar área correspondiente.



RECURSOS DESCARGABLES VINCULADOS AL PROTOCOLO DE APERTURA

Este protocolo tiene vinculado un recurso. Para su descarga, sigue las instrucciones:

- El archivo está en formato documento de texto Microsoft Word (.docx) y Open Document de Libre Office (.odt). Elige el que mejor se adapte a tu entidad.
- Pincha sobre el nombre del archivo que quieras descargar.
- Tendrás el documento en el área de descargas de tu PC o móvil.

MODELO DE FICHA DE PROYECTO

MODELO DE FICHA DE PROYECTO

2) PROTOCOLO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Este protocolo define las tareas y responsabilidades vinculadas con la gestión de proyectos. Las personas responsables de cumplir este protocolo son todas las personas involucradas en su ejecución y la persona que coordina el proyecto.

La gestión de proyectos abarca los siguientes apartados:

1) Organización y acceso a la información

- Ubicar la información y documentación del proyecto en la carpeta creada para tal fin, situada dentro de la carpeta "Proyectos en curso" del área correspondiente.
- Mantener, por defecto, las siguientes subcarpetas:
  - **01. Oferta-Propuesta**: incorporar documentación relativa a la preparación de la oferta. Enlazar con la carpeta creada según el protocolo de preparación de propuestas.
  - **02. Gestión**: incluir la ficha del proyecto, contrato, facturas y documentos relevantes para la gestión.
  - **03. Ejecución**: guardar documentación vinculada a la ejecución del proyecto. Se sugiere incluir carpetas específicas para: coordinación (actas), documentación de referencia y acciones diferenciadas.
  - **04. Comunicación**: incorporar archivos relacionados con la comunicación del proyecto (fotografías, noticias, etc.). Nombrar de forma abreviada, incluyendo el nombre del proyecto para su fácil localización.
  - **05. Doc. Auxiliar**: guardar documentación de interés para el desarrollo del proyecto pero que no es directamente del proyecto: referencias o materiales temporales. Organizar por personas o entidades si es necesario.
  - **06. Justificación:** almacenar documentación exigida por financiadoras. Organizar según indicaciones del manual de justificación.
- Adaptar la estructura de carpetas según las necesidades del proyecto. Si alguna no resulta necesaria, por ejemplo, Justificación, eliminarla.

2) Archivos y almacenamiento

- **Nombrar archivos.** Utilizar nombres lo más breves posible, siempre que permitan identificar claramente el contenido del archivo. En archivos generados automáticamente, modificar el nombre si es demasiado extenso (por ejemplo, en formularios cuyos nombres incluyen "(respuestas)" de forma predeterminada).

- **Almacenar fotografías.** Clasificar las fotografías según criterios útiles (tipo de actividad, lugar, etc.) en carpetas específicas que hagan referencia al evento correspondiente.
- **Cesión de derechos de imagen.** Cuando el proyecto implique la difusión de imágenes de personas, considerar la necesidad de obtener consentimiento para el uso de dichas imágenes. En el caso de menores de edad, contar obligatoriamente con autorización firmada, siguiendo estos criterios:
  - Para menores de hasta 14 años, solicitar la firma de las personas responsables legales (preferiblemente ambas progenitoras si existen).
  - A partir de los 14 años, solicitar que la propia persona menor autorice el tratamiento y la posible difusión de sus imágenes.

[Puedes descargarte los modelos de autorización de imágenes al final de este documento].

3) Gestión de gastos del proyecto

- Gestionar los gastos del proyecto conforme al protocolo específico de gestión de gastos.

Consultar el PROTOCOLO DE GESTIÓN DE GASTOS

4) Control de horas

- Registrar las horas trabajadas en el proyecto en el documento correspondiente: Tablas de Horas.
- La persona que coordina el proyecto debe especificar las horas asignadas a cada trabajadora para la ejecución del proyecto y, en su caso, su distribución entre diferentes acciones o actividades.
- Registrar las horas, como máximo, con una frecuencia semanal. La persona que coordina debe hacer seguimiento para evitar desajustes significativos entre horas asignadas y ejecutadas. Si una trabajadora detecta o prevé un desfase importante, informar para poder ajustar la carga de trabajo o la asignación de horas.

5) Gestión de tareas

- Asignar responsabilidades, tareas y plazos para el desarrollo del proyecto a la persona que coordina el mismo. Convocar reuniones de coordinación general cuando sea necesario.
- Gestionar las tareas mediante una herramienta colaborativa si así se determina para el proyecto. En caso contrario, seleccionar un método alternativo que asegure el buen desarrollo de las tareas.
- Utilizar siempre la herramienta colaborativa para las tareas relacionadas con la comunicación.

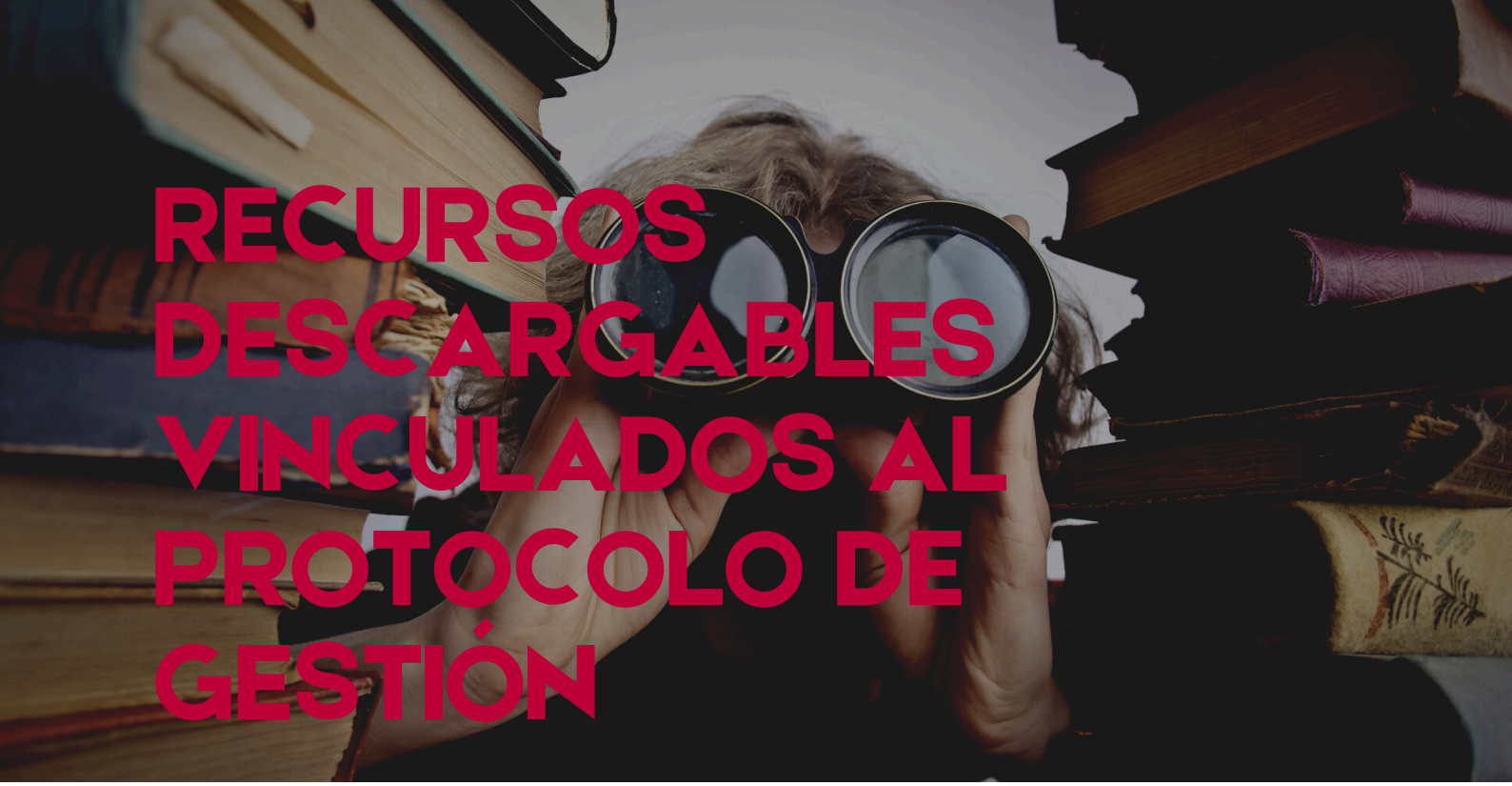
- Tras cada reunión de coordinación, la persona responsable de la coordinación, o quien esta designe, asignará y actualizará las tareas correspondientes.

6) Publicación de fotografías y/o vídeos

- En caso de querer o necesitar publicar fotografías o vídeos en redes sociales:
  - Enviar el material audiovisual a la persona responsable de comunicación, ya sea directamente por mensajería instantánea o a través del grupo específico del proyecto. Incluir un texto explicativo del contenido y referencia al proyecto o actividad correspondiente.
  - También se puede enviar un enlace a la carpeta donde se hayan guardado las imágenes, en lugar de enviarlas directamente.
- Tras la actividad, si las imágenes son relevantes, almacenarlas en la carpeta correspondiente del proyecto o en una subcarpeta específica de dicha actividad.

7) Actualización de información en el gestor de horas

- Actualizar en el gestor de horas cualquier cambio que ocurra a lo largo del proyecto respecto a distribución de jornadas, ingresos, gastos, etc.
- Realizar esta actualización por iniciativa de la persona que coordina o cuando lo requiera Administración, especialmente durante las revisiones económicas previstas con carácter cuatrimestral.



RECURSOS DESCARGABLES VINCULADOS AL PROTOCOLO DE GESTIÓN

Este protocolo tiene vinculados tres recursos. Para su descarga, sigue las instrucciones:

- Los archivos están en formato documento de texto Microsoft Word (.docx) y Open Document de Libre Office (.odt). Elige el que mejor se adapte a tu entidad.
- Pincha sobre el nombre del archivo que quieras descargar.
- Tendrás el documento en el área de descargas de tu PC o móvil.

MODELO CONSENTIMIENTO GENERAL AUTORIZACIÓN IMÁGENES

MODELO CONSENTIMIENTO GENERAL AUTORIZACIÓN IMÁGENES

MODELO DE AUTORIZACIÓN DE IMÁGENES HASTA 14 AÑOS

MODELO DE AUTORIZACIÓN DE IMÁGENES HASTA 14 AÑOS

MODELO DE AUTORIZACIÓN DE IMÁGENES A PARTIR DE 14 AÑOS

MODELO DE AUTORIZACIÓN DE IMÁGENES A PARTIR DE 14 AÑOS

3) PROTOCOLO DE CIERRE DE PROYECTOS

Este protocolo define las tareas y responsabilidades vinculadas con el proceso de cierre de un proyecto. La persona responsable del cumplimiento de este protocolo es la coordinadora del proyecto.

Para cerrar un proyecto, la coordinadora debe llevar a cabo las siguientes tareas:

1) Enviar la encuesta de satisfacción

- Una vez finalizado el proyecto, enviar una encuesta de satisfacción a la entidad contratante y/o a las personas usuarias del proyecto. Existen dos modelos de formulario que pueden trasladarse a un documento digital para su envío online:
  - Modelo de formulario de satisfacción para la entidad cliente.

    [Puedes descargarte el modelo de formulario al final de este documento].
  - Modelo de encuesta de satisfacción para personas usuarias del proyecto.

    [Puedes descargarte el modelo de encuesta al final de este documento].
- La información obtenida puede utilizarse para evaluar y revisar el desarrollo del proyecto.

2) Obtener el certificado de buena ejecución

- Solicitar a la entidad contratante el certificado de buena ejecución del proyecto y realizar el seguimiento de su recepción. Este certificado debe incluir:
  - Datos de la entidad contratante y de la cooperativa (nombre y CIF).
  - Nombre completo del proyecto.
  - Breve descripción del proyecto y de las principales tareas ejecutadas.
  - Importe total (sin IVA), con desglose por ejercicios si el proyecto ha sido facturado en más de un año.
  - Fecha de emisión del certificado.
  - Firma de la entidad emisora.
  - CPV en el caso de contratos públicos.
- Para facilitar su elaboración, enviar a la entidad un modelo sin logotipos que sirva de referencia.

  [Puedes descargarte el modelo de certificado al final de este documento].
- Una vez recibido, guardar el certificado en la carpeta correspondiente dentro del área de Administración y notificar a Administración que ya se dispone del documento.

- Nombrar el archivo de la siguiente forma: [Año].[##]_CBE-[Nombre Proyecto], donde ## representa el número correlativo según los certificados existentes y Nombre Proyecto es el nombre breve definido en la tabla de horas.

3) Completar y actualizar la información del proyecto

- Rellenar la información en la tabla del currículum de la cooperativa, completando los siguientes campos:
  - Año de finalización: año en que concluye el proyecto.
  - Fecha de ejecución: revisar y actualizar el periodo real de ejecución.
  - Importe: revisar y actualizar el importe sin IVA, con desglose por años si corresponde.
  - Certificado de buena ejecución (CBE): indicar "Solicitado" si aún no se ha recibido. Una vez recibido, escribir el nombre del documento y enlazarlo a la celda correspondiente.

4) Traspasar la documentación del proyecto

- Mover la carpeta del proyecto desde la ubicación de "Proyectos en curso" a "Proyectos terminados". Antes del traslado, realizar una revisión y limpieza de contenido. Por ejemplo, eliminar la carpeta "Doc. Auxiliar" o conservar sólo una selección de fotografías relevantes.

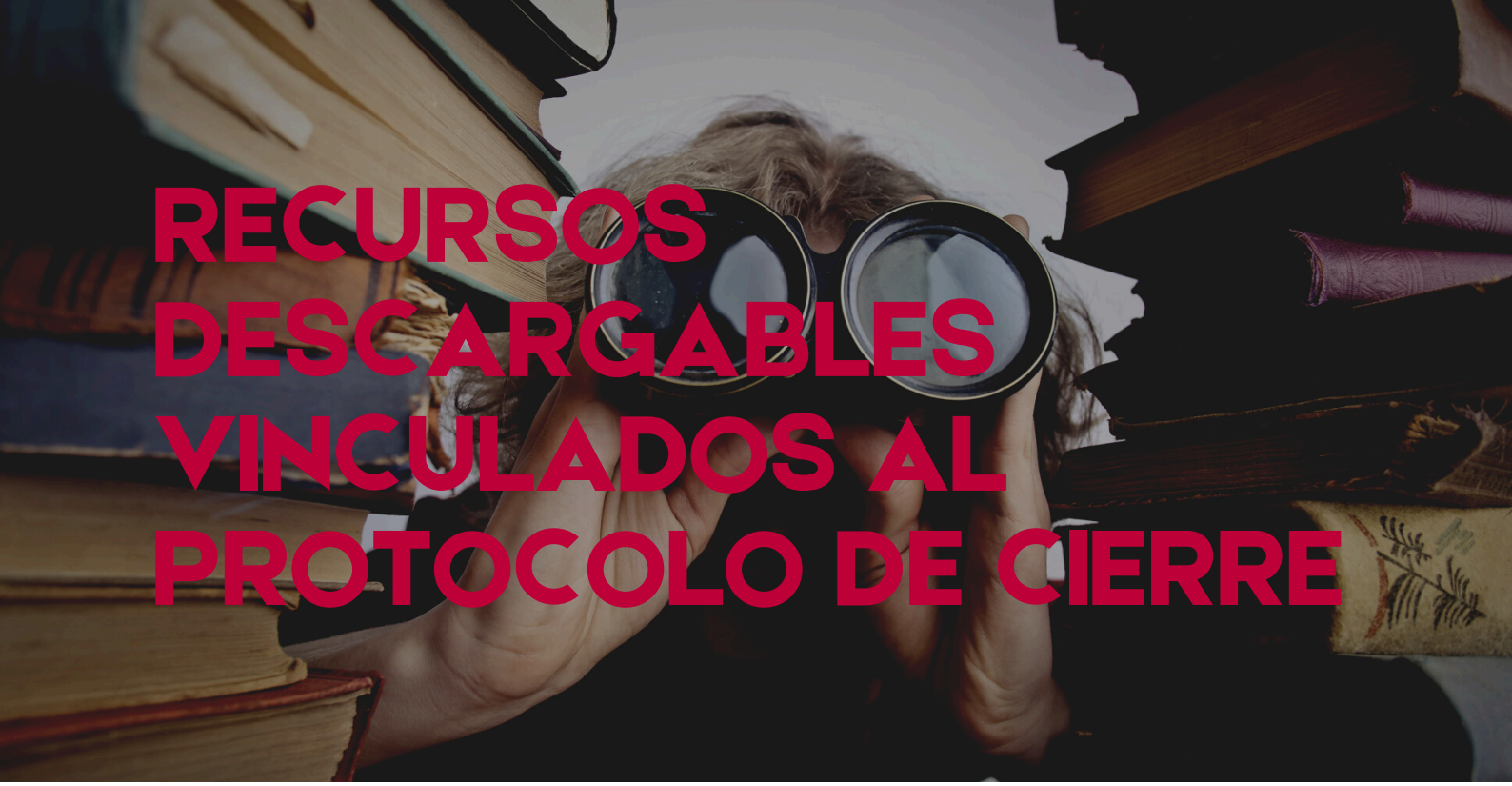
5) Reunión y/o comunicación del cierre del proyecto

- Notificar a administración el cierre del proyecto para facilitar la realización de tareas administrativas vinculadas (como la solicitud de garantía, entre otras).
- En proyectos de mayor envergadura, se recomienda convocar una reunión de cierre para realizar una evaluación colectiva y extraer aprendizajes útiles para futuras intervenciones. Comunicar los resultados de esta evaluación a la coordinadora de área.

6) Evaluación y sistematización del proyecto

- En proyectos estratégicos o de especial relevancia, realizar la evaluación del proceso y sistematizar los aprendizajes obtenidos mediante una ficha. Esta tarea puede ser asumida por la coordinadora o desarrollarse de forma colectiva junto con el equipo del proyecto (recomendado).

  [Puedes descargarte el modelo de ficha de evaluación y sistematización del proyecto al final de este documento].
- Utilizar la ficha de evaluación y sistematización como base. La información recopilada se emplea en la evaluación global de proyectos que se realiza anualmente.



RECURSOS DESCARGABLES VINCULADOS AL PROTOCOLO DE CIERRE

Este protocolo tiene vinculados cuatro recursos. Para su descarga, sigue las instrucciones:

- Los archivos están en formato documento de texto Microsoft Word (.docx) y Open Document de Libre Office (.odt). Elige el que mejor se adapte a tu entidad.
- Pincha sobre el nombre del archivo que quieras descargar.
- Tendrás el documento en el área de descargas de tu PC o móvil.

MODELO DE FORMULARIO DE SATISFACCIÓN PARA LA ENTIDAD CLIENTE

MODELO DE FORMULARIO DE SATISFACCIÓN PARA LA ENTIDAD CLIENTE

MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA PERSONAS USUARIAS

MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA PERSONAS USUARIAS

MODELO DE CERTIFICADO DE BUENA EJECUCIÓN

MODELO DE CERTIFICADO DE BUENA EJECUCIÓN

MODELO DE FICHA DE EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO

MODELO DE FICHA DE EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO

¿QUÉ ES EL TIMÓN DE LA EMPRESA SOSTENIBLE?

Las empresas de la Economía Social y Solidaria (ESS) enfrentan importantes desafíos que muchas veces limitan su crecimiento y sostenibilidad.

Las herramientas de gestión disponibles no responden a sus particularidades y valores ya que están diseñadas para empresas basadas en estructuras jerárquicas y modelos de maximización de beneficios.

La ESS necesita un toolkit pensado y adaptado a su lógica organizativa que integre valores como la democracia interna, la sostenibilidad económica con impacto social y el bienestar de las personas.

Aunque el Timón de la Empresa Sostenible está más orientado al sector servicios, hemos reunido herramientas versátiles aplicables en cualquier entidad para, mediante metodologías y recursos prácticos, incidir y mejorar en las áreas de Gobernanza, Gestión de equipos y Bienestar.

¿QUÉ OBJETIVOS TIENE?

- Evaluar el estado actual de la entidad y detectar áreas de mejora.
- Mejorar sus procesos de gobernanza y gestión.
- Optimizar su planificación estratégica y su sostenibilidad a largo plazo.
- Fortalecer sus equipos de trabajo.
- Gestionar la carga laboral.
- Fomentar el bienestar de sus trabajadoras y socias.
- Mejorar la comunicación interna y la toma de decisiones.

¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO?

Cooperativas de trabajo asociado, de consumo, de servicios y agroecológicas.
Asociaciones y fundaciones con actividad económica.
Empresas de inserción sociolaboral y centros especiales de empleo.
Sociedades laborales y mutualidades.
Grupos de economía comunitaria y finanzas éticas.

Timón de la Empresa Sostenible es un proyecto de Germinando apoyado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), financiado por la Unión Europea-NextGenerationEU.

Desarrolla germinando iniciativas socioambientales
Financia Financiado por la Unión Europea NextGenerationEU
GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL
Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia