

MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS BÁSICOS DEL MODELO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

CÓDIGO DE CONDUCTA

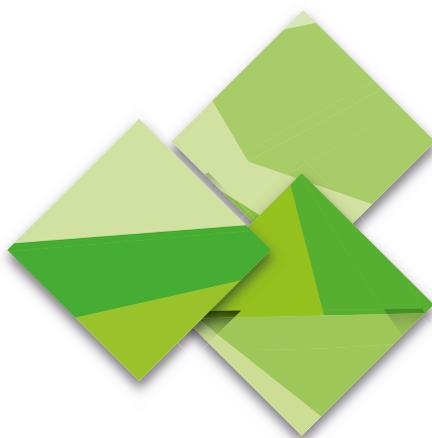
CANAL DE DENUNCIAS

ÓRGANO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Manual para la implementación de los Elementos Básicos del Modelo de Cumplimiento Normativo

POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO
CÓDIGO DE CONDUCTA
CANAL DE DENUNCIAS
ÓRGANO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO





**Manual para la implementación de los Elementos Básicos
del Modelo de Cumplimiento Normativo**

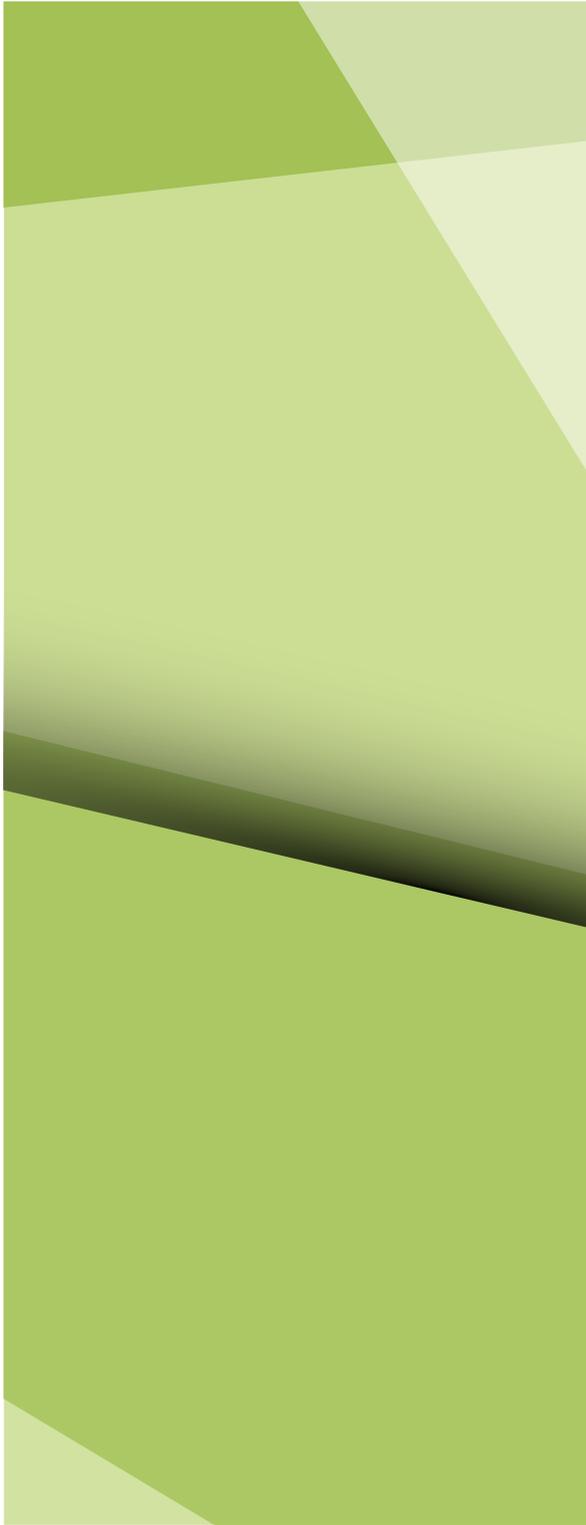
Edita	Plataforma de ONG de Acción Social Tribulete 18, 1ª Planta. 28012 Madrid 91 535 10 26 - info@plataformaong.org
Depósito Legal	M-31735-2021
Autoras/es	Plataforma de ONG de Acción Social Mercedes Gutiérrez Duque Rosa Romero Amado Oscar D. Perea Arias
Financiado por	Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 Secretaría de Estado de Derechos Sociales Dirección General de Diversidad Familiar y Servicios Sociales Plataforma de ONG de Acción Social
Diseño y maquetación	Advantia Comunicación Gráfica, S.A
Edición española disponible en	www.plataformaong.org
© de la Edición	Plataforma de ONG de Acción Social, 2021

ADVERTENCIA

El presente Manual tiene una finalidad exclusivamente divulgativa, siendo la información y comentarios de carácter general y no constituyen asesoramiento jurídico alguno.

El uso de los criterios del Manual es responsabilidad exclusiva de la persona usuaria, la Plataforma de ONG de Acción Social no asume responsabilidad alguna por la utilización del mismo.

La Plataforma de ONG de Acción Social no se compromete a la actualización o revisión del contenido del Manual.



ÍNDICE

0. PRÓLOGO.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO.....	12
2.1 Cumplimiento Normativo.....	12
2.2 Importancia de la Transparencia y el Buen Gobierno y su relación con el Cumplimiento Normativo.....	14
2.2.1. Transparencia	14
2.2.2. Buen Gobierno	15
2.3. Modelo de Cumplimiento Normativo.....	16
2.4. Plan de Cumplimiento Normativo.....	18
2.4.1. Análisis y elaboración del Plan de Cumplimiento.....	19
2.4.1.1. Identificación de los aspectos organizacionales.....	19
2.4.1.2. Contexto normativo de la organización.....	20
2.4.1.3. Análisis de riesgos (Matriz de riesgos).....	21
2.4.1.4. Mapa de riesgos.....	27
2.4.1.5. Actuaciones del Plan de Cumplimiento.....	27
2.4.1.6. Temporalización.....	27
2.4.1.7. Indicadores del Plan de Cumplimiento	27
2.4.2. Implantación del Plan de Cumplimiento.....	27
2.4.3. Evaluación del Plan de Cumplimiento.....	28
3. ELEMENTOS BÁSICOS DEL MODELO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO	29
3.1 Política de Cumplimiento Normativo.....	29
3.1.1. Contenido de la Política de Cumplimiento Normativo.....	30
3.1.2. Proceso de elaboración e implantación de la Política de Cumplimiento Normativo	32
3.2. Código de conducta	35
3.2.1. Requisitos y características.....	35
3.2.2. Motivos para disponer de un Código de conducta.....	36
3.2.3. Contenido del Código de conducta.....	36
3.2.4. Proceso de elaboración del Código de conducta	39
3.2.4.1. Compromiso del órgano de gobierno.....	40
3.2.4.2. Redacción.....	40
3.2.4.3. Aprobación.....	44
3.2.4.4. Implantación.....	44
3.2.4.5. Revisión, seguimiento y evaluación	45
3.2.5. Régimen disciplinario.....	49
3.2.5.1. Contenido del Régimen disciplinario.....	49
3.2.5.2. Faltas y sanciones	49
3.2.5.3. Procedimiento del Régimen disciplinario.....	51
3.2.6. Comisión del Código de conducta.....	53
3.2.6.1. Composición de la Comisión	53
3.2.6.2. Funciones de la Comisión.....	54

3.3. Canal de denuncias	54
3.3.1. Motivos para disponer de un Canal de denuncias.....	56
3.3.1.1. ¿Por qué instaurar un Canal de denuncias en la organización?.....	56
3.3.1.2. ¿Cómo afecta la normativa a las entidades del Tercer Sector de Acción Social?	57
3.3.1.3. ¿A quién afecta la obligación de establecimiento de canales de denuncia interna?.....	58
3.3.2. Elementos del Canal de denuncias y procedimiento de implementación.....	59
3.3.3. Compromiso de la organización.....	60
3.3.4. Definición del ámbito, del alcance y de la tipología del Canal.....	61
3.3.4.1. Alcance objetivo.....	61
3.3.4.2. Alcance subjetivo.....	63
3.3.4.3. Tipología del canal.....	65
3.3.5. Diseño del Canal de denuncias.....	66
3.3.5.1. Vía o conducto del Canal de denuncias.....	66
3.3.5.2. Vías complementarias.....	67
3.3.6. Garantías generales del Canal.....	67
3.3.6.1. Confidencialidad.....	67
3.3.6.2. Protección de datos personales.....	68
3.3.6.3. Política de privacidad	72
3.3.6.4. Ausencia de represalias y medidas de protección.....	72
3.3.6.5. Evitar el conflicto de intereses.....	75
3.3.6.6. Trazabilidad del proceso.....	75
3.3.7. La denuncia	76
3.3.7.1. Concepto de denuncia.....	76
3.3.7.2. Suceso denunciado.....	77
3.3.7.3. Denuncia anónima o nominal.....	77
3.3.7.4. Contenido mínimo de la denuncia	78
3.3.8. Procedimiento de gestión de las denuncias.....	79
3.3.8.1. Recepción de la denuncia	80
3.3.8.2. Valoración e investigación de la denuncia	83
3.3.9. Implantación y seguimiento del Canal de denuncias.....	89
3.3.9.1. Implantación.....	89
3.3.9.2. Revisión, seguimiento y evaluación	89
3.3.10. Pasos para la creación, implantación y seguimiento del Canal de denuncias.....	91
3.4. Órgano de Cumplimiento Normativo.....	93
3.4.1. Introducción	93
3.4.2. Definición	94
3.4.3. Requisitos del Órgano de Cumplimiento Normativo.....	94
3.4.3.1. Independencia y conflicto de intereses.....	95
3.4.4. Ámbito de actuación: funciones y competencias.....	96
3.4.5. Composición	98
3.4.6. Reglamento de Funcionamiento.....	100
3.4.7. Responsabilidad del Órgano de Cumplimiento Normativo.....	103
3.4.8. Proceso de nombramiento y constitución.....	104
3.4.9. El Órgano de Cumplimiento Normativo en organizaciones de menor tamaño	106

ANEXOS	109
ANEXO 1. MODELO DE POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO.....	109
ANEXO 2. MODELO DE ADHESIÓN AL CÓDIGO DE CONDUCTA DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS Y VOLUNTARIAS.....	112
ANEXO 3. MODELO DE CLÁUSULA RELATIVA AL CÓDIGO DE CONDUCTA A INCLUIR EN CONTRATOS Y CONVENIOS CON TERCEROS.....	113
ANEXO 4. MODELO DE NOTIFICACIÓN A LAS PERSONAS USUARIAS RELATIVA AL CÓDIGO DE CONDUCTA.....	114
ANEXO 5. MODELO DE DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD Y DE AUSENCIA DE CONFLICTO DE INTERESES.....	115
ANEXO 6. MODELO DE PROCEDIMIENTO DE CANAL DE DENUNCIAS.....	117
ANEXO 7. MODELO DE CLÁUSULA PARA CONTRATOS CON PROVEEDORES Y CONVENIOS RELATIVA AL CANAL DE DENUNCIAS.....	128
ANEXO 8. MODELO DE CLÁUSULA EN EL CONTRATO LABORAL RELATIVA AL CANAL DE DENUNCIAS.....	129
ANEXO 9. MODELO DE CLÁUSULA EN EL ACUERDO DE VOLUNTARIADO RELATIVA AL CANAL DE DENUNCIAS.....	130
ANEXO 10. MODELO DE POLÍTICA DE PRIVACIDAD DEL CANAL DE DENUNCIAS.....	131
ANEXO 11. MODELO DE DECLARACIÓN DE CONFORMIDAD DE NOMBRAMIENTO PARA INTEGRAR EL ÓRGANO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO.....	135
4. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	136
5. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	138
6. ÍNDICE DE TABLAS.....	140





PRÓLOGO

La Plataforma de ONG de Acción Social presenta el *Manual para la implementación de los Elementos básicos del Modelo de Cumplimiento Normativo*.

Durante los últimos años la sociedad, cada vez más, exige un mayor nivel de transparencia a las organizaciones sociales, lo que ha acentuado que las ONG trabajemos en dar respuesta a la demanda social de supervisión de las actuaciones que realizamos. Todo ello ha generado una necesidad de establecer sistemas de control y gestión organizacional basados en principios éticos, lo que ha impulsado el desarrollo de Códigos éticos, Canales de denuncia y Planes de Cumplimiento Normativo, entre otras herramientas. Además, tampoco nos podemos olvidar de los requisitos que el Código Penal fija para la exención de responsabilidad penal de las personas jurídicas (entre las que se encuentran las entidades del Tercer Sector de Acción Social), en caso de producirse un incumplimiento normativo.

Tras la publicación en 2020 del *Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social*, desde la Plataforma de ONG, continuamos desarrollando nuestros esfuerzos en materia de Transparencia, Buen Gobierno y Cumplimiento Normativo con el presente trabajo.

El Manual para la implementación de los Elementos básicos del Modelo de Cumplimiento Normativo, está orientado a ser un referente y servir de apoyo para que las entidades del Tercer Sector de Acción Social obtengan mecanismos útiles que les ayuden a la desarrollar e implantar estos elementos en sus organizaciones de manera más sencilla y eficaz. De esta forma, seguimos impulsando una cultura de Transparencia, Buen Gobierno y Cumplimiento Normativo en el Tercer Sector:

Este documento es fruto del trabajo que viene desarrollando la Comisión de Transparencia, Buen Gobierno e Innovación de la Plataforma de ONG de Acción Social desde el año 2017. La principal motivación de los proyectos de la Comisión es ofrecer herramientas accesibles a las organizaciones, independientemente de su tamaño y ubicación, que actúen como semillas para extender y fortalecer un compromiso común por el Cumplimiento Normativo y por una cultura de Transparencia y Buen Gobierno.

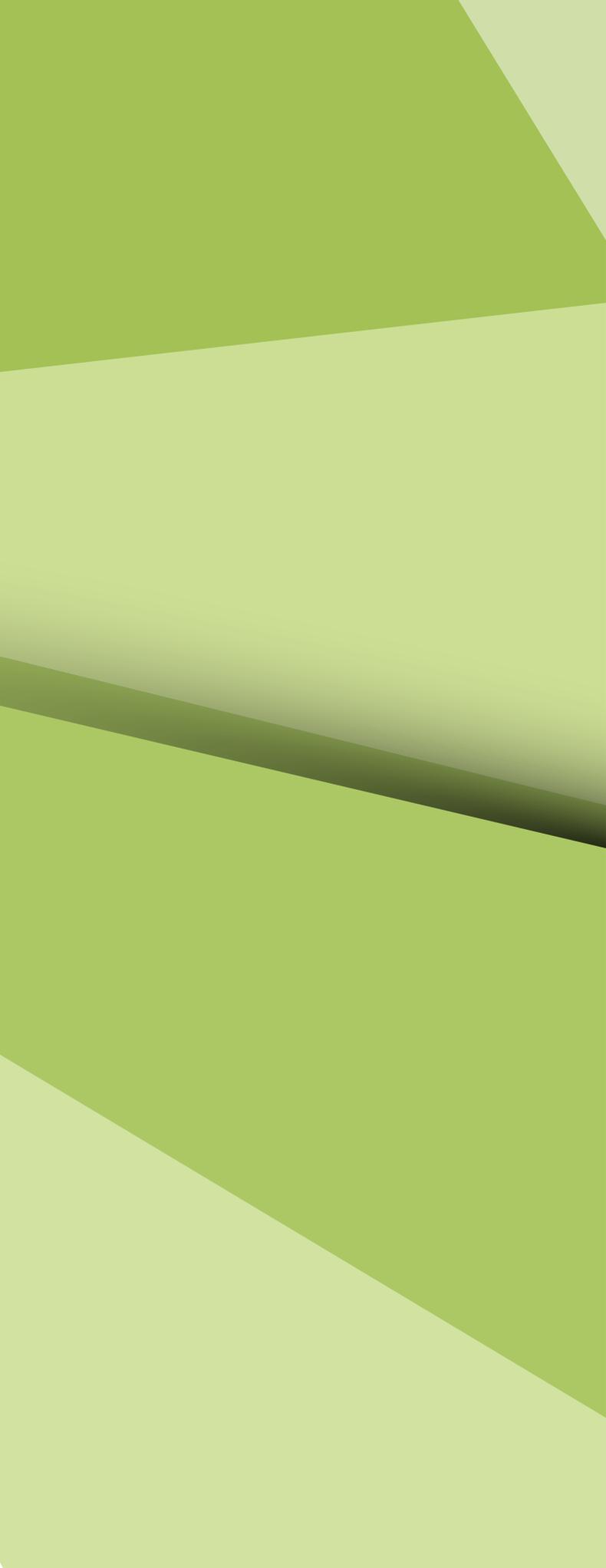
El Cumplimiento Normativo se ha convertido para la gestión de las entidades del Tercer Sector en uno de los objetivos prioritarios de las ONG y, por lo tanto, de la Plataforma. La creciente atención de la sociedad a este ámbito y la necesidad de contar con materiales adaptados a las necesidades de nuestras entidades, nos ha llevado a generar esta publicación.

Deseo que éste sea un paso más en la construcción de un Tercer Sector de Acción Social más fuerte, ético y transparente.

Yolanda Besteiro

*Presidenta
Plataforma ONG Acción Social*





INTRODUCCIÓN

La Plataforma de ONG de Acción Social es una organización de ámbito estatal, privada, aconfesional y sin ánimo de lucro que trabaja para promover el pleno desarrollo de los derechos sociales y civiles de los colectivos más vulnerables y desprotegidos de nuestro país y para fortalecer el Tercer Sector de Acción Social. Una de las áreas de trabajo de la Plataforma se centra en la Gestión de la Calidad, la Transparencia, el Buen Gobierno y el Cumplimiento Normativo. En relación con esta línea de trabajo se han llevado a cabo distintos proyectos y actuaciones tales como el acompañamiento a entidades sociales para la gestión de la calidad, el desarrollo de una Aplicación de Autoevaluación en la Herramienta de transparencia y buen gobierno, la publicación del *Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social*¹, formaciones en materia de cumplimiento normativo, el fomento del Compromiso por la calidad en el Tercer Sector de Acción Social o el consenso de unas Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social.

Para un correcto desarrollo de estas actuaciones, la Plataforma de ONG ha establecido alianzas con otras organizaciones del Tercer Sector como la Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España o el Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG), y tiene convenios suscritos con diferentes organismos de las administraciones públicas, entre los que se encuentra el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno de España.

Desde la creación de la Comisión de Transparencia, Buen Gobierno, Innovación y nuevos retos de la Plataforma de ONG en el año 2017, se ha creado una línea de trabajo enfocada a la promoción de herramientas para ayudar a las entidades sociales en la implementación de una cultura de transparencia y buen gobierno. Desde la Comisión también se ha trabajado en dar respuesta a los principales aspectos que afectan al Tercer Sector de Acción Social en materia de cumplimiento normativo.

Fruto del trabajo de esta Comisión de Transparencia, Buen Gobierno e Innovación, desde el año 2020, se está ejecutando un programa de transparencia, buen gobierno y cumplimiento normativo. Durante 2021 este programa está desarrollando tres actuaciones principales: la elaboración de un Manual para la implantación de los Elementos básicos del Modelo de Cumplimiento Normativo, continuidad de la formación en elaboración de planes de cumplimiento normativo, cuya primera edición fue el año pasado, y una nueva formación online en relación a los Elementos básicos del Modelo de Cumplimiento Normativo en las entidades del Tercer Sector de Acción Social.

El objetivo del Manual para la implantación de los Elementos básicos del Modelo de Cumplimiento Normativo es orientar a las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social a la hora de implantar un Modelo de Cumplimiento Normativo, prestando especial interés en la construcción e implantación de los elementos básicos, que son la Política de Cumplimiento Normativo, el Código de conducta, el Canal de denuncias y el Órgano de Cumplimiento Normativo. Este Manual proporciona herramientas y ofrece recomendaciones para que las organizaciones, independientemente de su tamaño y ubicación, puedan disponer de sistemas de gestión que reduzcan los riesgos de incumplimientos normativos. Al mismo tiempo, contribuirá a que cumplan los requisitos exigidos para la exención de responsabilidad penal tal y como recoge el artículo 31 bis del Código Penal².

La finalidad de este Manual es, por tanto, ayudar a las entidades del Tercer Sector de Acción Social, en especial a aquellas que disponen de recursos limitados, a cumplir con la legislación que les es de aplicación y a mejorar su gestión, reduciendo sus riesgos y mejorando su eficiencia, contribuyendo, de este modo, a implantar una cultura de cumplimiento normativo en el sector.

¹ Plataforma de ONG de Acción Social. (2020). *Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social*.

² El [Artículo 31 bis Código Penal](#) establece que: "Si el delito fuere cometido por las personas indicadas en la letra a) del apartado anterior, la persona jurídica quedará exenta de responsabilidad si se cumplen las siguientes condiciones: 1.º el órgano de administración ha adoptado y ejecutado con eficacia, antes de la comisión del delito, modelos de organización y gestión que incluyen las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión."

2

EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

El Cumplimiento Normativo empezó a cobrar fuerza en España con la reforma del Código Penal (en adelante CP) en el año 2010 y su posterior mejora técnica del año 2015. En la reforma de 2010 se otorga responsabilidad penal a las personas jurídicas, entre las que se encuentran las entidades del Tercer Sector de Acción Social, por aquellos incumplimientos cometidos en beneficio o nombre de la organización. Las personas jurídicas tendrán, además, responsabilidad penal por los delitos cometidos tanto por el equipo directivo, como por las personas trabajadoras y voluntarias, así como por cualquier persona bajo la supervisión de la organización³.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que las consecuencias accesorias del artículo 129 del CP son aplicables a *“delitos cometidos en el seno, con la colaboración, a través o por medio de empresas, organizaciones, grupos o cualquier otra clase de entidades o agrupaciones de personas que, por carecer de personalidad jurídica, no estén comprendidas en el artículo 31 bis. Se podrá imponer motivadamente a dichas empresas, organizaciones, grupos, entidades o agrupaciones una o varias consecuencias accesorias a la pena que corresponda a la autoría del delito”*⁴, por lo que también les afectaría.

Esto implica que las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social (en adelante TSAS) pueden tener responsabilidad penal ante incumplimientos que supongan un delito penal cometido en su ámbito de actuación.

Pero en el ámbito de las entidades del TSAS no nos podemos quedar solo con la responsabilidad penal, un incumplimiento normativo puede tener también otras consecuencias que pueden llegar incluso a desembocar en la desaparición de la entidad.

Y, además, al hablar de cumplimiento normativo no nos podemos referir solo a la observancia de las leyes, sino que, debido a la idiosincrasia y actividad de las entidades del Tercer Sector, se debe respetar todo tipo de norma, extendiendo el cumplimiento a todas las normas jurídicas y éticas, incluyendo los principios y valores de la organización.

Un incumplimiento normativo puede tener diversas consecuencias en una entidad y dependerá del tipo de norma que

se incumpla. Así, si lo que no se ha obedecido es una norma jurídica, las consecuencias pueden ser administrativas, económicas o penales. Respecto a las normas éticas, las consecuencias ante un incumplimiento serían de índole reputacional, con posibles consecuencias económicas. Si en una entidad se produce un incumplimiento de las normas o conductas que la sociedad espera de una ONG, se podría producir una pérdida de confianza y de reputación, con la consecuente disminución del apoyo social, y derivado de éste, una caída de las donaciones, de los convenios firmados con terceras personas y de las colaboraciones. A esto hay que sumar el efecto que la crisis reputacional de una sola organización puede producir en el conjunto del TSAS.

2.1 CUMPLIMIENTO NORMATIVO

El Cumplimiento Normativo consiste en la implementación de políticas y procedimientos adecuados y eficaces para que la organización pueda realizar su actividad de acuerdo a las normas que le sean de aplicación, promoviendo una cultura de cumplimiento entre las personas vinculadas a la entidad.

Las organizaciones comenzaron a implementar modelos de cumplimiento normativo a raíz de que el Código Penal⁵ otorgara a las entidades la posibilidad de eximirse, es decir, de no tener responsabilidad penal en determinadas circunstancias. Para ello, será necesario que la organización cuente con un modelo de prevención de delitos propio, eficaz y proporcional. Dentro de este modelo de prevención se deberá incluir la supervisión de un órgano autónomo, protocolos de gestión, decisión y ejecución que impidan la comisión de delitos, formación a las personas que trabajan en la entidad y la materialización de canales de denuncia⁶, revisión periódica del modelo y de su cumplimiento, entre otros puntos. En el caso de que un delito se cometa dentro de la organización, incluso en beneficio y representación de ésta, contar con un modelo fuerte de prevención de delitos, respaldaría a la entidad y sería decisivo para valorar la responsabilidad penal de la misma.

Para las organizaciones del TSAS es importante generar dentro de la entidad una cultura de respeto a las normas, tanto jurídicas como éticas. Esta cultura englobaría el conjunto de medidas diseñadas e implementadas en la organización para garantizar que todas sus actividades e interacciones respeten las normas externas vigentes y los principios y las normas internas que estuvieran aprobadas. Estas medidas se diseñarían específicamente para la identificación, la prevención, la corrección y la gestión de posibles riesgos de incumplimiento normativo dentro de la organización.

3 Artículo 31 bis de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

4 Plataforma de ONG de Acción Social. (2020). *Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social*.

5 Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

6 Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del código penal efectuada por ley orgánica 1/2015.

¿Qué puede aportar el Cumplimiento Normativo a las organizaciones del TSAS?

El principal motivo para que las organizaciones se interesen por el Cumplimiento Normativo es el de eximirles de responsabilidad penal en caso de que alguna persona que forme parte de la organización cometa un delito por cuenta o en beneficio directo o indirecto de la organización⁷.

No obstante, existen otros motivos por lo que sería recomendable. Estos motivos los podemos clasificar en tres grupos, dependiendo de la función que el Cumplimiento Normativo desempeñe en la organización. Podemos hablar de una triple función:



Ilustración 1. Funciones del Cumplimiento Normativo en las entidades del TSAS

- **Función preventiva:** consiste en poder evitar o reducir las consecuencias procedentes de un posible incumplimiento normativo. Deriva del establecimiento de políticas, procedimientos u otras medidas de prevención, que permitirán reducir la probabilidad de que las personas de la organización lleven a cabo un incumplimiento normativo.

Así, en relación con los delitos penales, en el artículo 31 bis del CP⁸ se indica que las entidades estarán exentas de responsabilidad penal cuando se cumplan ciertas condiciones. Una de estas condiciones es que *“el órgano de administración ha adoptado y ejecutado con eficacia, antes de la comisión del delito, modelos de organización y gestión que incluyen las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión”*.

7 Artículo 31 bis de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

8 Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

- **Función correctiva:** si la organización ha implementado un Modelo de Cumplimiento Normativo se detectarán los incumplimientos que se produzcan. Una vez detectados, éste permite revisar los procedimientos y controles existentes para que no se vuelvan a producir; y crear nuevos en caso de que fuera necesario.

De esta forma, la entidad no solo evita nuevos posibles incumplimientos, sino que, durante la actualización de las medidas de control, puede encontrar espacio para incorporar innovaciones que mejoren el trabajo de la entidad. Entraríamos de esta forma en la función transformadora del cumplimiento normativo.

- **Función transformadora:** la generación de confianza es crítica para las organizaciones sociales, ya que sustenta gran parte de la financiación a través de donaciones privadas. Es esencial, además, dado que las legítimas en las actuaciones que se llevan a cabo, tanto de atención directa, como de sensibilización e interlocución con las Administraciones Públicas. Así, el esfuerzo de implantar un Modelo de Cumplimiento Normativo se puede ver como una inversión para la organización a medio y largo plazo.

Para las organizaciones de gran tamaño al tener una alta capacidad para comunicar a la sociedad aquellas medidas que se estén implantando, el disponer de un modelo de gestión de cumplimiento normativo aumentará la confianza en ellas, mejorando su “marca” o imagen. Además, puede ser una buena ocasión para dar a conocer aspectos de la organización que puedan haber quedado en un segundo plano en los planes de comunicación. Por otro lado, es una inversión clara al evitar incumplimientos con consecuencias administrativas, económicas, penales o reputacionales.

En las organizaciones de tamaño mediano o pequeño la capacidad de comunicación es más reducida y el impacto será menor. Aun así, generar confianza en una organización pequeña es clave para conseguir iniciar o fidelizar la relación con las personas socias, que pueden incluso pertenecer a un entorno cercano (barrio, comunidad o distrito, por ejemplo). Evitar cualquier brecha en la confianza es vital para poder continuar con las actividades que se llevan a cabo. Además, contar con un modelo de cumplimiento puede abrir las puertas a la obtención de financiación, ya que disponer de un Modelo de Cumplimiento Normativo, o de elementos contenidos en él, puede ser un requisito o un aspecto puntuable a la hora de obtener ayudas públicas o privadas.

2.2. IMPORTANCIA DE LA TRANSPARENCIA Y EL BUEN GOBIERNO Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

La Transparencia y el Buen gobierno son claves para el cumplimiento normativo en las entidades sociales. Son herramientas fundamentales para que el Plan de Cumplimiento Normativo se pueda implantar con un resultado óptimo, permitiendo integrar y ejecutar eficazmente diversos tipos de medidas.

2.2.1. TRANSPARENCIA

Transparencia es poner a disposición de las personas de la organización y de la sociedad, en general, toda la información pertinente acerca de la entidad, de manera permanente, comprensible, completa y oportuna. Con información pertinente nos referimos a mostrar qué se hace en la organización, quién compone el órgano de gobierno, estructura de la entidad, de dónde se obtienen los recursos y en qué se emplean, dónde está implantada, quién es la base social y, en definitiva, toda la información que puede ayudar a una tercera persona a decidir si quiere colaborar o relacionarse de alguna forma con la organización.

La transparencia será fundamental si se quiere que una organización disponga de una cultura de cumplimiento norma-

tivo, ya que uno de los principales factores para su éxito es que todas las personas relacionadas con la entidad conozcan el Modelo de Cumplimiento Normativo implementado y cómo les afecta.

Además, las organizaciones del TSAS, como el resto de personas jurídicas, tienen que cumplir con la legislación vigente en materia de transparencia, de la que existen diversas normativas a nivel estatal y autonómico. Cada entidad deberá analizar qué normativa le es de aplicación y a qué le obliga esa normativa.

A nivel estatal, las entidades sociales están obligadas a responder ante los requerimientos de la Ley de Transparencia siempre que el 40% de sus ingresos anuales provenga de ayudas o subvenciones públicas por importe superior a 5.000 euros, o aquellas que perciban una cantidad mayor a 100.000 euros.⁹ Las entidades que cumplan estas condiciones tienen una serie de obligaciones, entre las que se encuentran la de publicidad activa, que consiste en hacer pública la información de la organización.

En la siguiente tabla se resumen las principales actuaciones de publicidad activa a desarrollar respecto a la legislación estatal en materia de transparencia, a la que habría que sumar las obligaciones derivadas de la legislación autonómica que afecten a cada organización. Se recomienda que toda la información figure en un apartado denominado “Transparencia”.

PRINCIPALES OBLIGACIONES DE PUBLICIDAD ACTIVA PARA ORGANIZACIONES SOCIALES ¹⁰		
I. ELEMENTOS TRANSVERSALES SOBRE LA PUBLICIDAD ACTIVA		
ACCESIBILIDAD GENERAL		Es recomendable que no existan más de 3 clics para llegar a una información y poner un banner o apartado de transparencia en la página web de acceso a la información sobre Transparencia.
ACCESIBILIDAD PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD		Es importante tener muy presente la necesidad de que la información sea accesible a todas las personas por lo que hay que prestar especial atención a las necesidades de acceso de las personas con discapacidad.
FORMAS DE PUBLICACIÓN		Los formatos de publicación deben ser reutilizables. (Word, Excel, .pdf que no sea imagen, html...)
2. PUBLICIDAD ACTIVA INSTITUCIONAL Y ORGANIZATIVA		
PUBLICIDAD ACTIVA INSTITUCIONAL	Normativa Aplicable	Se debe publicar en la web corporativa los estatutos junto con la más destacada normativa que sea de aplicación y que más nos afectan, como la Ley de Subvenciones, Ley de Fundaciones/Asociaciones, por ejemplo. Sería suficiente con un enlace al Boletín Oficial del Estado.
	Funciones	Se debe publicar en la web corporativa al menos la Misión, Visión y Valores.
PUBLICIDAD ACTIVA ORGANIZATIVA	Estructura organizativa	Se debe publicar en la web corporativa la composición del órgano de gobierno y las principales personas con cargo directivo.
	Organigrama	Se debe publicar en la web corporativa un organigrama de la organización.
	Identificación de las personas responsables de los diferentes órganos de gobierno	Se debe publicar en la web corporativa los nombres de las personas principales responsables de la estructura ejecutiva.
	Perfil y trayectoria profesional	Se debe publicar en la web corporativa el perfil de las personas que integran el órgano de gobierno y figuras directivas de las oficinas técnicas.

⁹ Artículo 3 de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Última modificación 6 de diciembre de 2018.

¹⁰ Plataforma de ONG de Acción Social. (2020). *Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social*.

PRINCIPALES OBLIGACIONES DE PUBLICIDAD ACTIVA PARA ORGANIZACIONES SOCIALES ¹⁰		
3. PUBLICIDAD ACTIVA DE INFORMACIÓN ECONÓMICA Y PRESUPUESTARIA		
CONTRATOS	Contratos, modificaciones desistimiento y renunciaciones	Se deben publicar en la web corporativa los contratos celebrados con una Administración Pública, con indicación de: objeto, duración, importe de licitación y adjudicación, procedimiento, publicidad, número de licitadores y adjudicatario, además de las modificaciones, desistimientos y renunciaciones en relación al contrato. Se podría poner un link al contrato publicitado por la contraparte de la Administración Pública.
CONVENIOS Y ENCOMIENDAS DE GESTIÓN	Convenios	Se deben publicar en la web corporativa una relación de los convenios suscritos con una Administración Pública con mención de: firmantes, objeto, duración, modificaciones, sujetos obligados y obligaciones económicas. Se podría poner un link al convenio publicitado por la contraparte de la Administración Pública.
SUBVENCIONES Y AYUDAS	Subvenciones y ayudas públicas	Se debe publicar en la web corporativa un listado de las subvenciones y ayudas públicas concedidas por una Administración Pública con indicación de: importe, finalidad y personas y/o colectivos beneficiarios. Se podría poner un link a la resolución de la concesión de la Administración Pública correspondiente.
PRESUPUESTOS Y CONTABILIDAD	Presupuesto	Se debe publicar en la web corporativa el presupuesto, con una descripción de las principales partidas.
	Información sobre ejecución del presupuesto	Se debe publicar en la web corporativa información sobre el estado de ejecución del presupuesto. Esta información debe estar lo más actualizada posible e ir acompañada de una fecha para saber la antigüedad de la publicación.
	Cuentas anuales	Se deben publicar en la web corporativa las cuentas anuales de la organización (balance situación, cuenta de resultados y memoria económica).
	Informes de auditoría de cuentas	Se debe publicar en la web corporativa las cuentas anuales de la organización (balance de situación, cuenta de resultados y memoria económica), auditadas en el caso de las organizaciones que deben pasar auditoría externa obligatoriamente, junto con el informe de auditoría de cuentas y de fiscalización por parte de órganos de control externo.
RETRIBUCIONES	Retribuciones percibidas anualmente por altos cargos y máximos responsables	Se debe publicar en la web corporativa las retribuciones percibidas anualmente por altos cargos y máximos responsable en entidades sociales. Es recomendable publicar la remuneración bruta de las personas que componen el órgano de gobierno y de la figura directiva de las oficinas técnicas.

Tabla 1. Principales Obligaciones de Publicidad Activa para Organizaciones del TSAS

La transparencia, además de ser una obligación legal para las organizaciones en caso de que fueran sujetos obligados, tal y como se ha mencionado anteriormente, debería ser uno de los valores de todas las entidades del TSAS como parte de su compromiso con la sociedad. Solo aquellas organizaciones que incorporen una cultura de la transparencia contarán con la sostenibilidad necesaria y proyección futura.

2.2.2. BUEN GOBIERNO

A nivel organizacional, el Buen Gobierno es entendido como los principios democráticos, de transparencia y los mecanismos de control establecidos que regulan el funcionamiento de los órganos de gobierno de una entidad¹¹. Estos principios orientan el proceso de toma de decisiones, las funciones de los órganos de gobierno y sus relaciones con otras partes interesadas.

El Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG) define Buen Gobierno como¹² “*aquel que se organiza para tomar decisiones y ponerlas en práctica para cumplir su misión con eficacia y eficiencia y lo hace con sostenibilidad, con ética, con responsabilidad económica, ambiental y social, con integridad y de forma participada, desde una visión estratégica. Un buen gobierno actuará con coherencia transformadora entre fines y medios, con transparencia y se asegurará de todo que esto se cumpla*”.

El Buen Gobierno en una organización implica que se adopten políticas aprobadas por el órgano de gobierno que se plasmarán en procedimientos y controles, todo en base a la normativa externa e interna aplicable a la entidad. La existencia de estas políticas, procedimientos y controles evitará o reducirá los incumplimientos normativos, por lo que el Buen Gobierno en una organización favorece el Cumplimiento Normativo.

Al igual que la Transparencia, el Buen Gobierno genera confianza en la organización, independientemente de las personas que conformen el órgano de gobierno en un momento determinado.

En las entidades sociales es imprescindible lograr el Buen Gobierno en aspectos como¹³:

- **Órgano de Gobierno.** El órgano de gobierno debe estar compuesto por un mínimo de cinco personas, de las que al menos un 40% de ellas mujeres. No debe haber más de un 20% de personas con relación de parentesco y debe ser minoritario el número de personas que recibe remuneración, ninguna con una renta vitalicia. El órgano de gobierno se debe reunir al menos dos veces al año y es importante que se asista a estas reuniones. Por último, en consonancia con el compromiso democrático que proclaman las entidades

¹¹ Junta Directiva en el caso de las asociaciones y Patronato en las fundaciones.

¹² Instituto para la Calidad de las ONG. (2018). *Guía de Buen Gobierno y Transparencia*.

¹³ Plataforma de ONG de Acción Social. (2020). *Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social*.

sociales, se deben iniciar procesos electorales y/o la renovación de cargos al menos cada cinco años. Las asociaciones y las fundaciones deben poner los medios, para su salud democrática, en esta renovación de cargos, prestando especial atención a que la misma persona no ostente cargos más de ocho años consecutivos, siendo uno de los aspectos más complejos de gestionar en las entidades sociales.

- **Elementos Identitarios.** Se deben consensuar la Misión, la Visión y los Valores de la entidad y tienen que ser aprobados por el órgano de gobierno. Además, deben ser revisados, y modificados en su caso, de manera periódica. Es importante consensuar un Código de Conducta de la organización que sea aceptado por todas las personas que intervienen en la entidad y conocido por los diferentes grupos de interés.
- **Planificación, Operativización y Evaluación.** Las organizaciones deben elaborar un Plan Estratégico de la entidad que debe ser evaluado y concretado en planificaciones periódicas. Se recomienda que estas planificaciones periódicas tengan una periodicidad anual, y deben ser evaluadas. Todos los informes de seguimiento y evaluación deben ser ratificados por el órgano de gobierno.
- **Gestión Económica.** Es importante la elaboración, revisión y liquidación de un presupuesto anual, aprobándose en todas sus etapas por el órgano de gobierno. Además, se deben aprobar las cuentas anuales, auditadas en el caso que sea obligatorio. Se deben consensuar una política de inversiones financieras y unos criterios para la trazabilidad de los fondos finalistas. Por último, para una adecuada sostenibilidad de la entidad hay que intentar que una única fuente de financiación no aporte más del 50% de los ingresos anuales.
- **Personas.** Es importante una política de gestión de personas que incluya aspectos como unos criterios de compensación y beneficios sociales a las personas trabajadoras o el impulso de la formación entre las plantillas profesionales. Esta política de gestión de personas hay que complementarla con una política de selección y contratación. En relación con las personas voluntarias, hay que tener especial cuidado para que todas tengan un seguro de voluntariado y formalicen un acuerdo de incorporación, lo ideal será enmarcarlo en un Plan de Voluntariado. Por último, se debería consensuar una política de género e impulsar la paridad en las plantillas profesionales, sobre todo en los puestos ejecutivos.
- **Grupos de Interés.** Debemos trabajar en la elaboración, consenso y aprobación por el órgano de gobierno de políticas de partenariado, de compras, de colaboración con empresas o de gestión medioambiental. Además, debemos generar canales de comunicación, quejas o sugerencias, o

canales de denuncia, con sus procedimientos asociados, para que los grupos de interés nos hagan llegar sus inquietudes.

2.3. MODELO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

El Modelo de Cumplimiento Normativo es el sistema de prevención, gestión y control de los riesgos de incumplimiento normativo que pueden darse en una organización. Este sistema nos permitirá analizar y afrontar los riesgos de incumplimiento de las normas externas e internas que afectan a la entidad.

Para que un Modelo de Cumplimiento Normativo sea efectivo han de cumplirse los siguientes requisitos:

- **compromiso real de la organización:** este compromiso debe quedar reflejado por escrito y trasladarse a un apoyo efectivo y material para todas las fases del proceso;
- **independencia de los órganos de control:** los órganos de control del modelo deben tener autonomía y evitar cualquier conflicto de intereses;
- **establecimiento de objetivos:** tanto para la implantación del modelo como para su funcionamiento;
- **la comunicación y la formación como líneas de actuación esenciales:** es necesario que se comunique la implantación del modelo y se forme a todas las personas integrantes de la organización, y que, además, se informe a todas las personas vinculadas y;
- **la necesidad de documentar todo el proceso y todas las acciones llevadas a cabo.**

A continuación se analizan los componentes que podría tener un Modelo de Cumplimiento Normativo:

A Legitimación. El impulso de una cultura de cumplimiento normativo debe partir del órgano de gobierno. Es éste quien debe manifestar su **compromiso** con la implantación de todo el proceso. El órgano de gobierno **dotará de recursos al modelo**, aprobará la elaboración y/o constitución de todos los elementos básicos del modelo, e impulsarán los planes de comunicación y formación para que la cultura de cumplimiento normativo llegue a todas las personas cercanas a la organización.



Ilustración 3. Legitimación

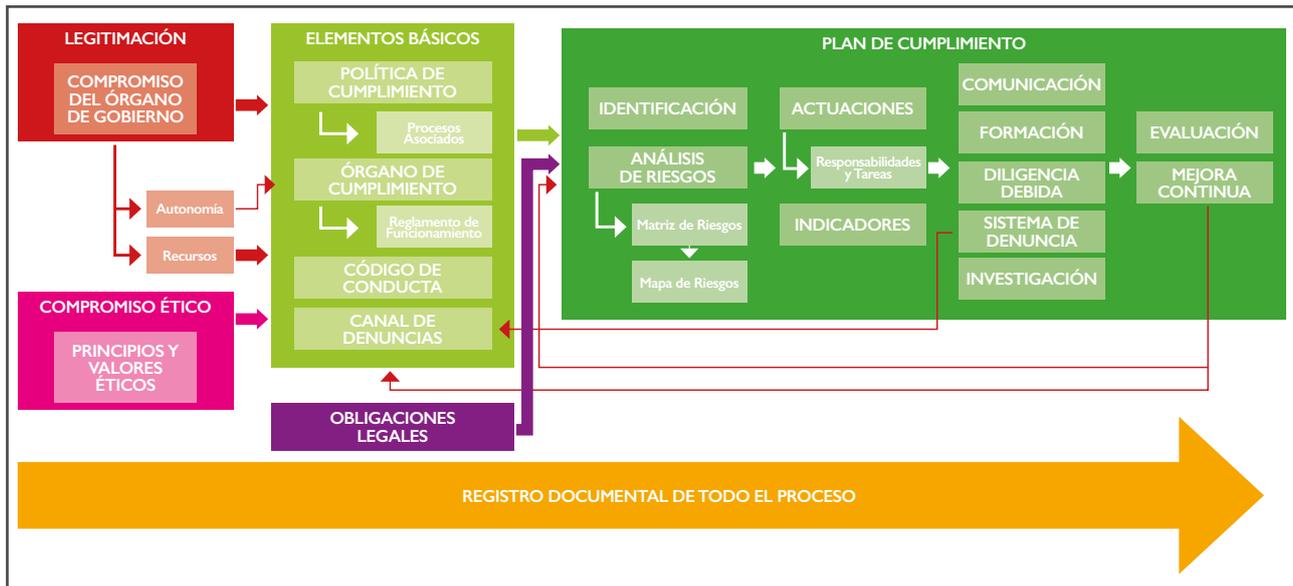


Ilustración 2. Ejemplo de Modelo de Cumplimiento Normativo

Aunque el órgano de gobierno actúe como responsable durante todo el proceso de desarrollo del modelo, debe **dotar de autonomía al Órgano de Cumplimiento** para tomar decisiones y actuar sin presiones.

B Compromiso ético. El Modelo de Cumplimiento Normativo debe tener en cuenta en todo momento los fines sociales de la organización y sus **principios y valores éticos**.



Ilustración 4. Compromiso ético

De estos principios y valores partirá el Código de conducta de la entidad y las acciones derivadas de la aplicación de éste. Y no debe olvidarse que se trata de normas internas que deben respetarse.

Se pueden tomar como referencia los principios y valores éticos recogidos en las *Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social*¹⁴. Los principios éticos se concretan en la Defensa de los Derechos Humanos, la Dignidad Humana, la Promoción de la Implicación, el Cumplimiento de la Misión, la Confianza y la Responsabilidad Social. Los valores éticos en los que se expresan los valores men-

cionados son: el Compromiso, la Igualdad, la Libertad, la Participación, la Responsabilidad, la Transparencia, la Rendición de resultados, la Honestidad, la Participación Activa y la Solidaridad.

Una fundación o asociación que forme parte de una federación, red o plataforma puede también tomar como referencia los principios y valores éticos de ellas pero, en todo caso, deberá consensuar y expresar los suyos propios.

C Elementos básicos del modelo. El Modelo de Cumplimiento Normativo cuenta con cuatro elementos básicos imprescindibles: Política de Cumplimiento, Órgano de Cumplimiento, Código de conducta y Canal de denuncias.

- **Política de Cumplimiento.** La Política de Cumplimiento es el compromiso del órgano de gobierno para implantar una cultura organizativa de cumplimiento normativo e instaurar un sistema de gestión de dicho cumplimiento en la organización, que debe figurar por escrito y estar aprobada. Debe ser un documento a medida de cada organización, ya que es la expresión formal de su voluntad e intenciones. Por esta razón no puede ser sustituida en ningún caso por modelos prediseñados.

El resto de **políticas y procesos del modelo** deben tener en cuenta lo establecido en la Política de cumplimiento.

¹⁴ Plataforma de ONG de Acción Social. (2015). *Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social*.



Ilustración 5. Elementos básicos del Modelo

- Órgano de Cumplimiento.** Es el órgano que se encarga de la supervisión del funcionamiento y eficacia del modelo de cumplimiento implantado en la entidad. Debe contar con poderes autónomos de iniciativa y de control y tener encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la organización para prevenir los incumplimientos o mitigarlos. Debería depender directamente del órgano de gobierno que es quien tiene la responsabilidad última del funcionamiento del modelo. Su estructura y composición dependerá de cada organización.

Deberá de contar con un **Reglamento de funcionamiento**.

- Código de conducta.** Es uno de los documentos internos con rango normativo más alto de la entidad y contiene de forma clara todas aquellas normas y políticas derivadas de la declaración de valores de la organización. Dichas normas y políticas, en línea con el cumplimiento de la legislación vigente, incluirán los principios y las conductas que se espera sean desarrolladas por todas las personas de la organización, así como una referencia a aquellas conductas no permitidas y sus correspondientes sanciones¹⁵.

Será de aplicación a todas las personas que formen parte de la entidad y debe informarse de su existencia al resto de personas vinculadas con la organización.

- Canal de denuncias.** Es un medio para la comunicación de sospechas de incumplimientos normativos o comisión de delitos. El canal se habilita para que las personas internas o externas a la organización puedan denunciar actividades delictivas, bajo sospecha de serlo o que incumplan la normativa interna o el Código de conducta. Debe ser accesible y público.

Facilita la identificación de comportamientos que no solo pueden tener consecuencias penales, económicas o administrativas, sino también reputacionales.

D Plan de Cumplimiento Normativo.

Dentro del Modelo, el Plan de Cumplimiento Normativo es la herramienta a través de la cual se regulan los procesos internos de la organización para minimizar los riesgos de que se produzca un incumplimiento normativo. Está formado por políticas, procedimientos, controles, medidas y evaluaciones instaurados por la organización con la finalidad de prevenir o minimizar el riesgo de incumplimiento normativo.



Ilustración 6. Ejemplo de Plan de Cumplimiento Normativo

En el siguiente apartado se va a tratar el Plan de Cumplimiento Normativo en más detalle.

2.4. PLAN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Para que sea eficaz un Plan de Cumplimiento debe diseñarse basándose en las características específicas de cada entidad.

El diseño y la implantación del Plan, así como su evaluación, deben ser realizados por el Órgano de Cumplimiento Normativo o, al menos, debería ser quien dirija el trabajo de implantación y evaluación. Además, se recomienda que se realice por personas que conozcan la organización, ya que será necesaria la identificación de los riesgos y de los mecanismos de prevención existentes en la entidad.

Con anterioridad a la elaboración del Plan es importante que se conozcan cuáles son los elementos que debe incluir. Por este motivo y, a modo de ejemplo, se expone un índice de Plan de Cumplimiento Normativo:

¹⁵ World Compliance Association. (2019). *Guía de implementación de compliance para pymes "Manual práctico de implementación"*.

PLAN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO	
1.	Histórico de versiones y aprobaciones del Plan de Cumplimiento.
2.	Introducción y antecedentes.
3.	Objeto y ámbito de aplicación.
4.	Modelo de gestión del cumplimiento normativo. <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Política de cumplimiento. 4.2. Órgano de cumplimiento – Oficialía de Cumplimiento. 4.3. Canal de denuncias. 4.4. Código de Conducta. <ul style="list-style-type: none"> 4.4.1. Régimen disciplinario.
5.	Análisis y elaboración del Plan de cumplimiento. <ul style="list-style-type: none"> 5.1. Identificación de los aspectos organizacionales. 5.2. Normativa aplicable. 5.3. Análisis de riesgos (matriz de riesgos). 5.4. Mapa de riesgos. 5.5. Actuaciones del Plan de cumplimiento. 5.6. Temporalización. 5.7. Indicadores del Plan de cumplimiento.
6.	Implantación del Plan. <ul style="list-style-type: none"> 6.1. Comunicación. 6.2. Formación. 6.3. Diligencia debida. 6.4. Sistema de denuncia. 6.5. Investigación e informes.
7.	Evaluación del Plan. <ul style="list-style-type: none"> 7.1. Evaluación: Monitoreo y análisis de resultados.

Ilustración 7. Ejemplo de índice de Plan de Cumplimiento Normativo

Nos vamos a centrar en los apartados que corresponden exclusivamente a la elaboración, implantación y evaluación del Plan, ya que son los que, a nuestro juicio, merecen una mayor atención.

2.4.1. ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO

Comprende todos los aspectos relacionados con el análisis interno y externo de la organización, la identificación de los riesgos existentes, su análisis y valoración, las actuaciones a llevar a cabo para mitigar esos riesgos detectados, su temporalización y los indicadores que se establezcan para evaluar la eficacia del Plan:



Ilustración 8. Análisis previo de la organización y de su entorno

2.4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Es necesario conocer la organización en profundidad con anterioridad a la elaboración del Plan. Esta fase consiste en la evaluación de los aspectos internos y externos de la organización:

> Evaluación de los aspectos internos de la organización:

Para poder identificar los aspectos internos de la organización habría que centrarse en diferentes particularidades: la tipología, la identidad, la estructura, la actividad, las personas que colaboran en la organización y los procesos organizacionales:

- **Tipología de la organización:** Para conocer de manera inequívoca la tipología de la organización se debe identificar aspectos como la denominación completa; su nivel (primer nivel, segundo o tercer nivel); su tamaño respecto a otras organizaciones del TSAS; su forma jurídica (asociación o fundación), si es de utilidad pública; las sedes sociales que tenga y su ubicación; las personas jurídicas socias (en caso de que fuera de segundo o tercer nivel); la estructura y personas que integran los órganos de gobierno, y de éstas su sexo y si reciben remuneración; y quién representa legalmente a la entidad.
- **Identidad de la organización:** Consiste en recopilar los fines sociales de la organización y su Misión, Visión y Valores. El objetivo es contrastarlos con las actuaciones que se están llevando a cabo, para ver cómo influyen en la forma en la que la entidad desarrolla su actividad y cómo ésta interactúa con las personas y entidades socias, personas voluntarias, beneficiarias, personas o entidades financiadoras o proveedoras, y con la sociedad en general. Tanto las actuaciones como las relaciones con las personas deberían estar alineadas con la identidad de la organización.

- Estructura de la organización:** Se trata de identificar de forma gráfica la estructura de la entidad a través de un organigrama en el que se muestren sus diferentes unidades, las relaciones entre unidades y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas. El organigrama deberá incluir los equipos de trabajo (directivos, mandos intermedios e integrantes de departamentos y/o áreas); la composición, competencias, atribuciones y tareas de los puestos de trabajo; las relaciones jerárquicas y los canales de comunicación entre los diferentes equipos.
 - Actividad de la organización:** Dependiendo de cuál o cuáles son las actividades que realiza la organización los riesgos de incumplimiento pueden variar. También influirán la gestión financiera (volumen de operaciones y modelo de gestión financiera) y si la organización presta servicios o vende productos.
 - Personas de la organización:** Se deberían conocer datos acerca de las personas físicas que participan en la organización, es decir, de las personas trabajadoras y de las voluntarias. Es importante conocer el número total de cada tipología, si se engloban en equipos directivos, mandos intermedios o son integrantes de departamentos y/o áreas, el número de personas por cada sede social y el sexo de las personas con el fin de promover la igualdad.
 - Procesos de la organización:** Es necesario conocer los procesos existentes en la organización para detectar los riesgos potenciales y evaluar si los controles existentes son suficientes o no. Elaborar un mapa de procesos puede ayudar a esta tarea. Los procesos críticos son los operacionales o misionales, pero los soporte (gestión económica, de personal, de subvenciones o gestión TIC) también son importantes. Además, se deberá identificar qué procesos o partes de ellos han sido externalizados.
- > Evaluación de los aspectos externos de la organización:**

En el ámbito relacional externo, la organización mantiene relaciones de diversa índole con personas físicas y con personas jurídicas.

Las personas físicas con las que se relaciona la entidad son las personas atendidas y las personas socias. De las personas atendidas se debe conocer su número total, a qué tipo de colectivos pertenecen, cómo se interactúa con ellas y cuál es su sexo. De las personas socias también su número total, así como la tipología, la cuantía de las aportaciones y su sexo, para integrar el enfoque transversal de género en todas las actuaciones.

En relación con las personas jurídicas, son los proveedores de bienes y servicios, las Administraciones Públicas y otras partes interesadas con las que normalmente se relaciona una entidad del TSAS, como pueden ser entidades privadas financiadoras u organizaciones con las que se ha firmado convenios de colaboración. Habrá que evaluar los riesgos derivados de estas relaciones y si existen controles implantados.

2.4.1.2. CONTEXTO NORMATIVO DE LA ORGANIZACIÓN

De manera transversal a los aspectos internos y externos de la organización existe un contexto normativo que enmarca su actividad. Existen muchas normas que pueden afectar a una organización del TSAS:

- Normativa externa: legislación europea, estatal, autonómica o local que pueda condicionar a la entidad.
- Normativa interna: normas que se han elaborado internamente, entre las que se pueden encontrar los estatutos, el Código de conducta, los mecanismos de gestión y control, el Canal de denuncias, normativa interna de protección de datos, de personal, sistemas de gestión de calidad y contratos, convenios y acuerdos con terceros.

Respecto a la normativa externa, nos vamos a centrar en las principales normativas estatales y en los artículos del Código Penal que conllevan responsabilidad penal para las organizaciones. No obstante, las entidades del TSAS no deben olvidar que pueden ser sujetos obligados también de la legislación europea, autonómica y local vigente en su ámbito de actuación, por lo que deberán revisar de forma periódica qué normativa les afecta y qué obligaciones derivan de ella.

ÁMBITO LEGISLATIVO			
Código Penal	Ley de Transparencia	Ley de Procedimiento Administrativo	Obligaciones fiscales
Ley de Asociaciones	Ley de Voluntariado	Contratación Pública y Subvenciones	Obligaciones contables y administrativas
Ley de Fundaciones	Leyes en materia de protección del Medioambiente	Normativa Laboral	Normativa relativa a servicios digitales: Firma Electrónica, Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico
Ley de Igualdad	Ley de Protección de Datos	Prevención del Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo	Ley de propiedad intelectual

Tabla 2. Principales ámbitos normativos que afectan a las entidades del TSAS

2.4.1.3. ANÁLISIS DE RIESGOS (MATRIZ DE RIESGOS)

Después de analizar interna y externamente la organización y de determinar qué normativa vigente le es de aplicación, el siguiente paso es identificar los riesgos de incumplimiento que se pueden dar:

Se puede definir riesgo como la posibilidad de que se produzca un incumplimiento normativo en la entidad.

Una identificación incompleta o incorrecta de los riesgos existentes es una amenaza en sí misma, pues deja la puerta abierta tanto a que puedan suceder errores humanos como a acciones intencionales contrarias a la norma. Los riesgos no se pueden eliminar por completo, pero tras su identificación se pueden implantar medidas correctivas o preventivas y llevar a cabo un proceso de monitoreo y mejora continua para evaluar la efectividad de dichas medidas.

Para la identificación de los riesgos y su posterior análisis nos podemos basar en la metodología expuesta en el *Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo*¹⁶. Esta metodología se basa en identificar los riesgos a partir de cada normativa o delito del Código penal que afecta a la organización, para construir posteriormente una matriz de riesgos.

La **Matriz de Riesgos** es una herramienta que puede ayudar a realizar un diagnóstico global del estado de la organización en materia de cumplimiento normativo. Permite recoger y relacionar los riesgos a los que se enfrenta una organización, sus consecuencias potenciales, así como identificar los procesos y procedimientos asociados a estos, las medidas de prevención y control, enunciar las actuaciones que debemos

realizar para la mitigación del riesgo y el seguimiento y evaluación del proceso. De esta forma, se pueden priorizar las actuaciones y, posteriormente, analizar su eficacia e identificar las carencias en las medidas de control.

La matriz no es una herramienta rígida, debe adaptarse a las actualizaciones normativas y a los cambios internos de la organización, ser revisada periódicamente y formulada de tal manera que sea útil para su consulta y que permita comparar los distintos niveles de riesgo.

La Matriz de riesgos propuesta se divide en dieciocho apartados, agrupados en cuatro bloques:

a Identificación del riesgo: este primer bloque incluye:

I Normativa / delito: Se debe indicar qué normativa concreta afecta a la entidad del TSAS o qué artículo del Código Penal.

II Riesgo Genérico: Se refiere a una posible conducta o actividad que se puede producir dentro de la organización y que supone un incumplimiento normativo.

III Riesgo Específico: Es el riesgo genérico adaptado a la especificidad de la entidad. Es una posible conducta o actividad que se puede producir dentro de la organización y que suponga un incumplimiento normativo.

IV Consecuencia Potencial: Puede ser penal, económica, reputacional y/o administrativa (pueden darse varias consecuencias potenciales al mismo tiempo). Este análisis será de gran utilidad en la posterior medición del nivel de riesgo. Las consecuencias potenciales condicionarán el nivel de gravedad del impacto que, junto con la probabilidad,

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
NORMATIVA - DELITO	RIESGO GENÉRICO	RIESGO ESPECÍFICO	CONSECUENCIA POTENCIAL	PROCESO ASOCIADO	PROCEDIMIENTO ASOCIADO
ANÁLISIS DEL RIESGO					
PROBABILIDAD		IMPACTO		NIVEL DE RIESGO	
MEDIDAS Y ACTUACIONES DE MITIGACIÓN DEL RIESGO					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL		TIPO DE CONTROL	CRITERIOS DE MEDICIÓN	ACTUACIONES	RIESGO RESIDUAL
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO			CONTROL INTERNO		
REVISIÓN		EVIDENCIAS	MITIGACIÓN DEL RIESGO		RECOMENDACIONES

Tabla 3. Matriz de riesgos

¹⁶ Plataforma de ONG de Acción Social. (2020). *Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social*.

sirve para medir el nivel de riesgo.

V Proceso asociado: Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que se llevan a cabo para generar un resultado o producto. Identificar el proceso en el que encuentra el riesgo ayuda a identificar el procedimiento en el que se encuentra el riesgo.

VI Procedimiento asociado: Un procedimiento es la descripción minuciosa de todas las tareas que se deben realizar, por quién, cómo, cuándo y por qué, para el desarrollo de una actividad en la organización. Identificar el procedimiento concreto en el que se encuentra el riesgo ayuda a delimitar las actividades implicadas, las personas relacionadas (puestos de trabajo) y las carencias en los mismos.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	
NORMATIVA - DELITO	
RIESGO GENÉRICO	
RIESGO ESPECÍFICO	
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /.....
PROCESO ASOCIADO	
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	

Tabla 4. Identificación del riesgo

b Análisis del Riesgo: es el segundo bloque, del que se obtiene el nivel de riesgo que tiene el riesgo específico identificado, es decir, qué probabilidad hay de que ese incumplimiento se produzca y qué impacto tendría en caso de producirse en la organización. Incluye:

I Probabilidad: Mide la posibilidad de que se produzca el incumplimiento. Las variables a considerar incluyen si se ha producido ese incumplimiento con anterioridad, si es un riesgo asociado a una actividad que se realiza con regularidad en la organización, cuál es la frecuencia de dicha actividad y cuáles son los mecanismos de control y prevención implantados para mitigar ese incumplimiento. Se propone clasificar la probabilidad en cinco niveles:

- Raro: no se han producido incumplimientos, existen mecanismos de control establecidos y evaluados y no existe una actividad asociada clara, es una actividad puntual o con una periodicidad superior a la anual.
- Improbable: no se han producido incumplimientos, existen mecanismos de control establecidos y evaluados asociados a una actividad que se desarrolla con una frecuencia anual.

- Posible: se ha producido un incumplimiento, aun existiendo mecanismos de control establecidos y evaluados referentes a una actividad que se desarrolla con una frecuencia diaria o semanal.
- Probable: se ha producido un incumplimiento y los mecanismos de control asociados no han sido evaluados asociados en una actividad que se desarrolla con una frecuencia diaria o semanal.
- Casi cierto: se ha producido algún incumplimiento en repetidas ocasiones y no hay mecanismos de control asociados a una actividad que se desarrolla con una frecuencia diaria o semanal.

II Impacto: Es el nivel de afectación que podría sufrir la entidad al producirse el incumplimiento derivado del riesgo específico. La consecuencia puede ser mínima para la organización o, en el otro extremo, suponer el cierre de la misma. Para medir el impacto que los posibles incumplimientos tienen en la organización se basa en las consecuencias que generaría:

- No apreciable: las consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o el envío de una comunicación, es decir, que es fácilmente subsanable y sin mayor implicación que la necesidad de realizar una tarea adicional.
- Limitado: existen consecuencias económicas o administrativas que no tienen una gran repercusión en la entidad.
- Medio: existen consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impiden el funcionamiento habitual de la entidad.
- Grave: existen consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que pueden poner en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.
- Muy Grave: existen consecuencias que conllevan la paralización de la actividad de la entidad o el cierre de la misma.

III Nivel de riesgo: Es el resultado del análisis conjunto de probabilidad más impacto.

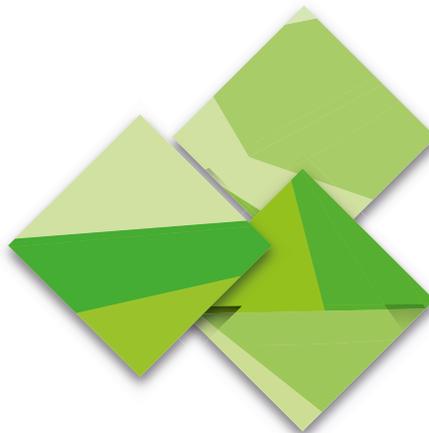
Los niveles de riesgo se pueden clasificar en Muy bajo, Bajo, Medio, Alto y Muy alto. Con estos niveles de riesgo se puede construir un **Mapa de riesgos** con cinco colores: Morado (muy alto), Rojo (alto), Naranja (medio), Verde (bajo) y Verde Claro (muy bajo).

La valoración del riesgo ayuda a priorizar qué riesgos se deben anteponer en un espacio temporal. Así, cuando el nivel de riesgo aparezca como **muy alto**, la necesidad de atención de ese riesgo tendrá una **prioridad inmediata**; cuando el nivel de riesgo aparezca como **alto**, la necesidad de atención aparecerá con una **prioridad urgente**; cuando el nivel de riesgo aparezca como **medio**, la necesidad de atención aparecerá con una **prioridad preferente**; cuando el nivel de riesgo aparezca como **bajo**, la necesidad de atención aparecerá con una **prioridad ordinaria**; y cuando el nivel de riesgo aparezca como muy bajo, la necesidad de atención aparecerá como **no prioritaria**.

Para facilitar la identificación del nivel de riesgo se construyó una rúbrica que ayuda a reconocer el nivel de riesgo que tienen los posibles incumplimientos en la organización. Se basa en la definición de la valoración del riesgo mencionada anteriormente, en función de la probabilidad y del impacto.

VALORACIÓN DEL RIESGO					
PROBABILIDAD	Raro	Improbable	Posible	Probable	Casi cierto
IMPACTO	No apreciable	Limitado	Medio	Grave	Muy grave
NIVEL DE RIESGO	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Tabla 5. Valoración del riesgo en la Matriz de Riesgo



RÚBRICA MAPA DE RIESGOS						
PROBABILIDAD	CASI CIERTO	MEDIO	ALTO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
	SE HA PRODUCIDO INCUMPLIMIENTO EN REPETIDAS OCASIONES. NO HAY MECANISMOS DE CONTROL ASOCIADOS. ACTIVIDAD FRECUENTE (DIARIA / SEMANAL).	PRIORIDAD PREFERENTE Necesidad de implantar mecanismos de prevención al existir incumplimientos cuyas consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o al envío de una comunicación.	PRIORIDAD URGENTE Necesidad de implantar mecanismos de prevención al existir incumplimientos con consecuencias económicas o administrativas sin obstaculizar la actividad de la entidad.	PRIORIDAD URGENTE Necesidad de implantar mecanismos de prevención al existir incumplimientos con consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impiden el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD INMEDIATA Necesidad de implantar mecanismos de prevención al existir incumplimientos con consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que ponen en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD INMEDIATA Necesidad de implantar mecanismos de prevención al existir incumplimientos que pueden implicar la paralización de la actividad o cierre de la entidad.
	PROBABLE	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	MUY ALTO
	SE HA PRODUCIDO UN INCUMPLIMIENTO. MECANISMOS DE CONTROL NO EVALUADOS. ACTIVIDAD FRECUENTE (DIARIA / SEMANAL).	PRIORIDAD ORDINARIA Necesidad de implantar sistemas de evaluación de los mecanismos de control al existir un incumplimiento cuyas consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o al envío de una comunicación.	PRIORIDAD PREFERENTE Necesidad de implantar sistemas de evaluación de los mecanismos de control al existir un incumplimiento con consecuencias económicas o administrativas sin obstaculizar la actividad de la entidad.	PRIORIDAD URGENTE Necesidad de implantar sistemas de evaluación de los mecanismos de control al existir un incumplimiento con consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impiden el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD URGENTE Necesidad de implantar sistemas de evaluación de los mecanismos de control al existir un incumplimiento con consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que ponen en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD INMEDIATA Necesidad de implantar sistemas de evaluación de los mecanismos de control al existir un incumplimiento que puede implicar la paralización de la actividad o cierre de la entidad.
	POSIBLE	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO
	SE HAN PRODUCIDO UN INCUMPLIMIENTO. MECANISMOS DE CONTROL ESTABLECIDOS Y EVALUADOS. ACTIVIDAD FRECUENTE (DIARIA / SEMANAL).	PRIORIDAD ORDINARIA Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al haberse producido un incumplimiento cuyas consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o al envío de una comunicación.	PRIORIDAD PREFERENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al haberse producido un incumplimiento con consecuencias económicas o administrativas sin obstaculizar la actividad de la entidad.	PRIORIDAD PREFERENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al haberse producido un incumplimiento con consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impiden el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD URGENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al haberse producido un incumplimiento con consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que ponen en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD URGENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al haberse producido un incumplimiento que puede implicar la paralización de la actividad o cierre de la entidad.
	IMPROBABLE	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO
	NO SE HAN PRODUCIDO INCUMPLIMIENTOS. MECANISMOS DE CONTROL ESTABLECIDOS Y EVALUADOS. PERIODICIDAD ANUAL.	NO PRIORITARIO Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la posibilidad de que se produzca un incumplimiento cuyas consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o al envío de una comunicación.	PRIORIDAD ORDINARIA Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la posibilidad de que se produzca un incumplimiento con consecuencias económicas o administrativas sin obstaculizar la actividad de la entidad.	PRIORIDAD PREFERENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la posibilidad de que se produzca un incumplimiento con consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impiden el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD PREFERENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la posibilidad de que se produzca un incumplimiento con consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que ponen en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD URGENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la posibilidad de que se produzca un incumplimiento que puede implicar la paralización de la actividad o cierre de la entidad.
	RARO	MUY BAJO	MUY BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
	NO SE HAN PRODUCIDO INCUMPLIMIENTOS. MECANISMOS DE CONTROL ESTABLECIDOS Y EVALUADOS. NO HAY ACTIVIDAD CLARA ASOCIADA, ACTIVIDAD PUNTUAL O PERIODICIDAD ANUAL.	NO PRIORITARIO Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la eventual posibilidad de que se produzca un incumplimiento cuyas consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o al envío de una comunicación.	NO PRIORITARIO Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la eventual posibilidad de que se produzca un incumplimiento con consecuencias económicas o administrativas sin obstaculizar la actividad de la entidad o son reseñables.	PRIORIDAD ORDINARIA Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la eventual posibilidad de que se produzca un incumplimiento con consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impiden el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD ORDINARIA Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la eventual posibilidad de que se produzca un incumplimiento con consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que ponen en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD PREFERENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la eventual posibilidad de que se produzca un incumplimiento que puede implicar la paralización de la actividad o cierre de la entidad.
	NO APRECIABLE	LIMITADO	MEDIO	GRAVE	MUY GRAVE	
	LAS CONSECUENCIAS SE LIMITAN A LA NECESIDAD DE REALIZAR UN TRÁMITE ADMINISTRATIVO O AL ENVÍO DE UNA COMUNICACIÓN.	CONSECUENCIAS ECONÓMICAS O ADMINISTRATIVAS QUE NO TIENEN UNA GRAN REPERCUSIÓN EN LA ENTIDAD.	CONSECUENCIAS PENALES, ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y/O REPUTACIONALES QUE NO IMPIDAN EL FUNCIONAMIENTO HABITUAL DE LA ENTIDAD.	CONSECUENCIAS PENALES, CONSECUENCIAS ECONÓMICAS Y/O REPUTACIONALES QUE PONEN EN RIESGO EL FUNCIONAMIENTO HABITUAL DE LA ENTIDAD.	CONSECUENCIAS QUE CONLLEVAN LA PARALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD O EL CIERRE DE LA MISMA.	
	IMPACTO					

Ilustración 9. Rúbrica de Mapa de riesgos



Plataforma de ONG
de Acción Social



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

C/Tribulete 18, 1ª planta. 28012 Madrid
Tel. (+34) 91 535 10 26
Fax. (+34) 91 535 05 82
info@plataformaong.org
www.plataformaong.org