

MANUAL DE ELABORACIÓN DE PLANES DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO PARA ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

Manual de elaboración de planes de
cumplimiento normativo para entidades
del Tercer Sector de Acción Social





**Manual de elaboración de planes de cumplimiento normativo
para entidades del Tercer Sector de Acción Social**

Edita	Plataforma de ONG de Acción Social Tribulete 18, 1ª Planta. 28012 Madrid 91 535 10 26 - info@plataformaong.org
Depósito Legal	M-26190-2020
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, 2020

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.



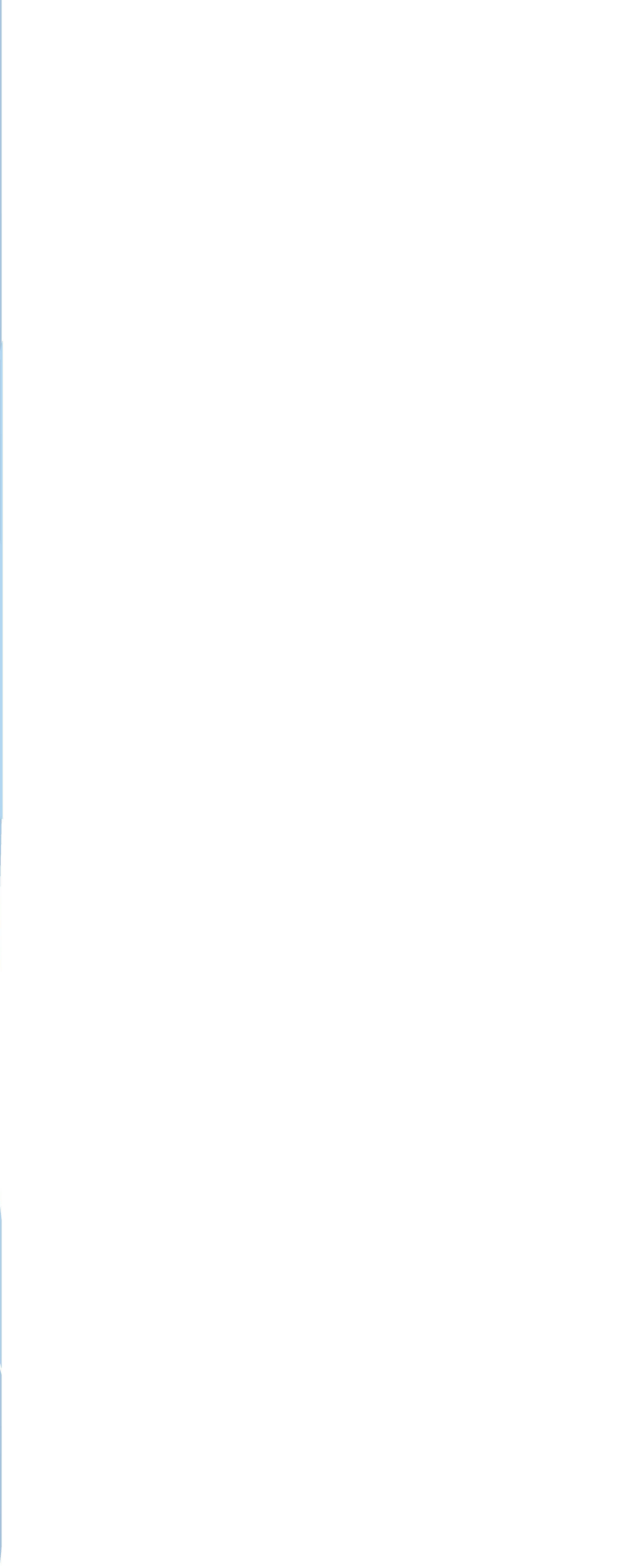
ÍNDICE

0. PRÓLOGO.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. ENTENDIENDO EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO	12
2.1 ¿Qué entendemos por “norma” en lo social?	12
2.2 El Cumplimiento Normativo	14
2.3 Para qué nos sirve el cumplimiento normativo en nuestra entidad social.....	14
2.4 Transparencia, Buen Gobierno y Gestión de la Calidad en el Cumplimiento Normativo	15
3. PASOS PARA INSTAURAR UN MODELO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN MI ORGANIZACIÓN	17
3.1 Antes de empezar: recomendaciones clave	17
3.2 Siguiendo las fases de un proyecto: Diagnóstico, planificación, desarrollo/implementación y evaluación	18
3.3 ¿Cómo nos ponemos en marcha?	19
3.4 Política de cumplimiento normativo.....	20
3.5 Código de Conducta	21
3.5.1. Régimen Disciplinario	23
3.6 Canal de Denuncias.....	24
3.7 Órgano de cumplimiento Normativo y Oficialía de Cumplimiento Normativo.....	26
4. CONOCIENDO LOS RIESGOS DE MI ORGANIZACIÓN SOCIAL.....	28
4.1 Cómo es mi organización	28
4.2 Valores, Ética y Responsabilidad Social.....	28
4.3 Cómo afectan nuestras políticas, procesos y procedimientos al cumplimiento normativo.....	30
4.4 Principales normativas que afectan a las entidades sociales.....	32
4.4.1. Código Penal. Modificación de la Ley Orgánica 5/2010 y Ley Orgánica 1/2015.....	33
4.4.1.1. Catálogo de delitos del Código Penal con responsabilidad penal de las personas jurídicas. Art. 31 bis	35
4.4.1.2. Catálogo de delitos del Código Penal con consecuencias accesorias. Art. 129 del Código Penal.....	43
4.4.2. Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.....	45
4.4.2.1. Asociaciones de Utilidad Pública.....	45
4.4.3. Ley de Fundaciones	46
4.4.4. Ley de Igualdad efectiva de mujeres y hombres.....	47
4.4.5. Ley de Transparencia.....	48
4.4.6. Ley de Voluntariado	50
4.4.7. Legislación de Protección del Medioambiente	51

4.4.8. Ley de Protección de Datos.....	51
4.4.9. Ley de Procedimiento Administrativo Común.....	53
4.4.10 Contratación Pública y Subvenciones.....	54
4.4.11 Normativa Laboral.....	55
4.4.12 Prevención del Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo.....	56
4.4.13 Obligaciones Fiscales.....	58
4.4.13.1. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo.....	58
4.4.13.2. Principales obligaciones fiscales y tributarias.....	60
4.4.14 Obligaciones Contables y Administrativas	62
4.4.15 Ciberseguridad y normativa relativa al uso de medios digitales: Firma Electrónica y Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico.	65
4.4.15.1 Certificados electrónicos de las personas jurídicas y firma electrónica.....	65
4.4.15.2 Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico	66
4.4.16 Ley de Propiedad Intelectual	67
4.5 El riesgo reputacional	67
4.5.1. Gestión de crisis reputacionales.....	68
5. PLAN DE CUMPLIMIENTO.....	70
5.1 Análisis y elaboración del plan de cumplimiento normativo.....	72
5.1.1 Identificación de los aspectos organizacionales.....	72
5.1.1.1 Aspectos Internos de la organización.....	73
A Tipología de la organización.....	73
B Identidad de la organización.....	75
C Estructura de la organización.....	79
D Actividad de la organización.....	82
E Personas.....	85
F Procesos.....	86
G Identificación de los riesgos.....	87
5.1.1.2. Aspectos Externos de la organización.....	87
A Personas físicas con las que nos relacionamos	87
B Personas jurídicas con las que nos relacionamos.....	88
5.1.2. Contexto Normativo de la organización.....	89
5.1.3. Análisis de Riesgos. Matriz de Riesgos.....	89
5.1.4 Mapa de Riesgos.....	102

5.1.5	Generación de medidas y actuaciones.....	103
5.1.6	Temporalización.....	108
5.1.7	Indicadores del Plan de Cumplimiento.....	109
5.2	Implantación.....	113
5.2.1	Comunicación.....	113
5.2.2	Formación.....	113
5.2.3	Diligencia Debida.....	114
5.2.4	Investigación e Informes.....	116
5.3	Seguimiento y evaluación.....	117
5.3.1	Monitoreo del Cumplimiento Normativo.....	117
5.3.2	Análisis de resultados.....	118
5.3.3	Reporte.....	120
5.3.4	Mejora Continua.....	121
6.	CASOS PRÁCTICOS SOBRE CÓMO COMPLETAR LAS FICHAS DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO.....	122
6.1	Caso práctico 1: Red de entidades de ámbito estatal.....	122
6.2	Caso práctico 2: Fundación de Inserción Laboral de primer nivel.....	132
7.	BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	143
8.	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	147
9.	ÍNDICE DE TABLAS.....	148







PRÓLOGO

La Plataforma de ONG de Acción Social presenta el Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social.

Publicamos este manual en el año de nuestro 20 aniversario. Han sido 20 años de esfuerzo conjunto entre las organizaciones que conforman la Plataforma y de trabajo en común del equipo técnico que desarrolla nuestros proyectos. Además, dentro de nuestros objetivos está acompañar y facilitar la incorporación y mejoras en materia de transparencia, buen gobierno y cumplimiento normativo del Tercer Sector de Acción Social.

Precisamente en esta línea, a lo largo de los últimos años, se ha podido constatar la creciente importancia de contar con un Plan de Cumplimiento Normativo o Compliance en las organizaciones sociales. La sociedad demanda a las entidades, cada vez más, la implantación de una cultura corporativa ética y una regulación de su conducta profesional, para generar confianza y valor reputacional. Y el Tercer Sector de Acción Social no es ajeno a este hecho.

Este documento es fruto del trabajo que viene desarrollando la Plataforma, desde el año 2017, con la creación de la Comisión de Transparencia, Buen Gobierno e Innovación. El principal propósito de este proyecto es avanzar en el desarrollo de instrumentos útiles y accesibles que puedan ser aplicados por todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, contribuyendo así a la generación de una cultura compartida de cumplimiento normativo.

Con este trabajo damos respuesta a la necesidad de contar con un manual diseñado desde la atención a las especificidades de nuestro sector. Un documento aplicado que contemple las principales normas y riesgos que afectan a las ONG de Acción Social y sirva de guía para la elaboración propia de un Plan de Cumplimiento Normativo.

Atender al nivel de prevención y control que la sociedad exige a las ONG, será determinante para mantener y mejorar la confianza que depositan entidades y ciudadanía en nuestras entidades. Con un esfuerzo conjunto por parte de todas, reforzaremos nuestro trabajo por el desarrollo y la inclusión social de todas las personas y colectivos.

Queda trabajo por delante, pero os animo a continuar fortaleciendo el Tercer Sector de Acción Social y nuestro compromiso con la sociedad. Muchas gracias.

Asunción Montero
*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 fortalecer el Tercer Sector de Acción Social. Uno de los ámbitos de trabajo de la Plataforma está relacionado con la Gestión de la Calidad, la Transparencia, el Buen gobierno y el Cumplimiento Normativo. En relación a esta línea de trabajo, la Plataforma de ONG ha desarrollado diversas actuaciones como la formación o acompañamientos a entidades sociales en aspectos como la gestión de la calidad, las evaluaciones en la [Herramienta de transparencia y buen gobierno](#), 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 promovido la generación de alianzas con organizaciones del Tercer Sector, como el Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG) o la Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España, y tiene convenios suscritos con diferentes administraciones públicas como el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno de España.

En el año 2017 se creó la Comisión de Transparencia, Buen gobierno e Innovación de la Plataforma de ONG de Acción Social. Esta comisión tiene como objetivo la promoción del avance de las entidades sociales en el ámbito de la transparencia y el buen gobierno, el análisis de los principales compromisos en materia de cumplimiento normativo para el Tercer Sector de Acción Social y el impulso para la consolidación de un marco jurídico que permita al sector trabajar con una mayor eficacia.

Durante el año 2020 se está ejecutando un programa de transparencia, buen gobierno y cumplimiento normativo que generará tres actuaciones principales: [una aplicación de autoevaluación online en la herramienta de transparencia y buen gobierno](#), un manual para la elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo en entidades del Tercer Sector de Acción Social y formación online en el ámbito de la transparencia, el buen gobierno y la elaboración de planes de cumplimiento normativo.

El objetivo del Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo es lograr que las entidades sociales puedan dotarse de un método de análisis de su realidad, a partir del cual elaborar un Plan de Cumplimiento Normativo, que contribuya a minimizar los principales riesgos a los que se enfrentan como personas jurídicas que son. No nos vamos a centrar exclusivamente en los riesgos derivados de incumplimientos del Código Penal, sino en todos los que consideramos que pueden afectar a una entidad social.

Para lograr alcanzar este objetivo, este Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo contribuye a dotar a las entidades del Tercer Sector de Acción Social de una herramienta para que estas organizaciones, independientemente de su tamaño y ubicación, puedan realizar un Plan de Cumplimiento Normativo sin un gran gasto asociado.

La Plataforma de ONG de Acción Social quiere poner a disposición de las entidades sociales unas pautas que faciliten la detección de riesgos en las entidades, ayuden a generar los recursos necesarios para paliar estos riesgos (políticas, procedimientos, código de conducta, canal de denuncias...) y sea una guía para la elaboración de un Plan que contribuya de manera significativa a minimizar los riesgos detectados en la organización.

El objetivo de este manual, por tanto, será el de ayudar a las entidades a eximirles de las consecuencias penales, administrativas, económicas y/o reputacionales, o al menos minimizarlas, que se pueden derivar de un incumplimiento de alguna norma que les aplique como persona jurídica e integrante del Tercer Sector de Acción Social.

2

ENTENDIENDO EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Al acercarnos a nuevos conceptos debemos tener claro su significado y a qué elementos estamos haciendo referencia. Por esta razón, en este bloque nos aproximaremos a lo que se entiende por norma desde el prisma de las entidades sociales y definiremos qué entendemos por cumplimiento normativo. Se realizará, además, una aproximación sobre la utilidad de emprender actuaciones sobre cumplimiento normativo en nuestra entidad. Por último, se efectuará un análisis sobre la importancia de los trabajos en los aspectos de Transparencia, Buen Gobierno y Gestión de la Calidad en el Cumplimiento Normativo.

2.1 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR “NORMA” EN LO SOCIAL?

El término norma proveniente del latín, significa ‘Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.’.¹ Es decir, un código que debe ser respetado y que regula las principales actividades y conductas de la sociedad en aras de mejorar la convivencia.

Las normas de conducta son las formas principales de regulación que influyen en el comportamiento de la sociedad. Se trata de una convención social que no tiene por qué ser necesariamente cierta ni obedecerse en todos los casos, si bien depende del tipo de norma y de su consideración legal. La principal función de la norma es la de indicar y regular la actividad del ser humano para que se adecúe a lo socialmente aceptado. Estas regulaciones ‘nos permiten respetar los derechos individuales, organizar la convivencia, establecer regulaciones de la actividad y del comportamiento de las personas que componen la sociedad para no favorecer necesidades, motivaciones o intereses particulares’.² Existen diferentes tipos de normas, destacando las normas jurídicas y las normas éticas. Otros tipos de normas pueden ser las religiosas, sociales o de protocolo. Su no cumplimiento puede acarrear algún tipo de sanción, dependiendo de la situación.

La norma que, de manera habitual, adquiere una especial importancia para una guía o manual de cumplimiento normativo, es la norma jurídica. Una norma jurídica es: ‘una prescripción dirigida a la ordenación del comportamiento humano prescrita por una autoridad cuyo incumplimiento puede llevar a una sanción.

Generalmente, impone deberes y confiere derechos’.³ Las principales diferencias respecto a las otras normas de conducta son:

- Son impuestas por otro sujeto; carácter heterónomo.
- Frente al sujeto obligado a cumplir la norma, existe otro sujeto que está facultado para exigir su cumplimiento; carácter bilateral.
- Es exigible por medio de sanciones en caso de incumplimiento; carácter coercible.
- Es importante el cumplimiento de la norma, aunque no nos convenza; carácter externo.

La ley, por consiguiente, es una norma jurídica. Las leyes suponen la construcción de una norma jurídica, se establecen por la autoridad competente de cara a poner determinados límites a la conducta permitida en sociedad a la par que el derecho de actuar dentro de sus márgenes. Su incumplimiento siempre va a ser perseguido y castigado. Se aplica al conjunto de la ciudadanía. Las principales características de las leyes son⁴:

- Generalidad: la ley comprende a todos los sujetos que se encuentran en las condiciones previstas por ella, sin excepciones de ninguna clase.
- Obligatoriedad: establece obligaciones o deberes jurídicos y otorga derechos. Siempre hay una voluntad que manda, que somete, y otra que obedece. La ley impone sus mandatos, incluso en contra de la voluntad de sus destinatarios. Su incumplimiento da lugar a una sanción, a un castigo impuesto por ella misma.
- Permanencia: se dictan con carácter indefinido, permanente, para un número indeterminado de casos y de hechos, y sólo dejará de tener vigencia mediante su abrogación, subrogación y derogación por leyes posteriores.
- Abstracta e impersonal: las leyes no se emiten para regular o resolver casos individuales, ni para personas o grupos determinados, su impersonalidad y abstracción las conducen a la generalidad.
- Ignorancia no es excusa: nadie puede invocar su desconocimiento o ignorancia para dejar de cumplirla.
- No retroactiva: como norma general, regula los hechos que ocurren a partir de su publicación, hacia lo futuro, jamás hacia lo pasado, salvo ciertas excepciones (como la retroactividad en materia penal).

1 RAE. 2014. Diccionario de la Lengua Española. 23ª Edición.

2 Castillero Mimenza, O. Las 5 diferencias entre ley y norma.

3 Wikipedia.

4 Grande Yéves, P. ¿Cuáles son las diferencias entre ley y norma?

Es habitual utilizar y confundir los dos conceptos, norma y ley, indistintamente, cuando nos referimos a las diferentes regulaciones para la ordenación de las relaciones sociales. Además, es común confundir el concepto de norma jurídica con el de ley. Pero, aunque la Ley es un tipo de norma jurídica, no todas las normas son leyes. También son normas jurídicas los reglamentos, órdenes ministeriales, decretos y, en general, cualquier acto administrativo que genere obligaciones o derechos. De igual forma, son normas jurídicas las que emanan de actos y contratos celebrados entre particulares o entre estos y organismos públicos cuando actúan como particulares, sujetándose a las prescripciones de Derecho privado.

Entonces, todas las leyes son normas jurídicas, las normas jurídicas no tienen por qué ser leyes y existen normas que no tienen por qué ser normas jurídicas ni leyes. Este sería el caso de las normas éticas.

Las normas éticas son aquellas que sirven para preservar la integridad de las personas y de una persona misma entre ellas. Las normas éticas van referidas a cualquier persona, con independencia de su sexo, origen étnico, religión... Es decir, las normas éticas se basan en unas relaciones de igualdad. Debido a los fines sociales del Tercer Sector, las normas éticas cobran especial importancia. Estas normas éticas son preceptos, reglas que constituyen una base moral o ética de una conducta o acto y se establecen por la conciencia individual o colectiva. Pueden coincidir con las leyes, pero como hemos comentado anteriormente, no tienen por qué hacerlo necesariamente.

A modo de ejemplo, no robar es una conducta impuesta tanto por normas éticas como por ley. Es decir, una persona con plenas capacidades siente y entiende que robar es una conducta no ética, por lo que tendrá por norma ética no robar, independientemente de que esta conducta esté regulada legalmente y conlleve una sanción o pena al respecto.

Aunque ya hemos podido observar una gran parte de las diferencias entre normas éticas y normas jurídicas, y entre estas y las leyes, las principales diferencias son:⁵

A **Obligatoriedad.** La norma ética nos muestra un comportamiento que se espera; su obligatoriedad depende de la evaluación de quién haga el seguimiento de cada norma, pero su no cumplimiento, aunque nos genera unas consecuencias, no implica incurrir en un delito. En el caso de las leyes u otros tipos de normas jurídicas, su cumplimiento es de carácter obligatorio, resultando su incumplimiento una falta o delito y generando la aplicación de una sanción.

B **Procedencia.** La norma ética es construida socialmente y emana de la opinión mayoritaria de un grupo o comunidad. Sin embargo, estas normas no tienen por qué tener repercusiones legales e incluso pueden llegar a contravenir lo establecido por ley, siendo en algunos casos punibles. Pese a ello, muchas de estas normas pueden llegar a ser votadas e incorporadas posteriormente como leyes.

C **Target.** El target de la norma jurídica y de la norma ética también puede llegar a diferir: La norma jurídica se aplica o debería aplicarse en todos los casos sin excepción, regulando la actividad de todos los miembros de una misma sociedad sin hacer distinciones. Por el contrario, la norma ética puede ir dirigida a un grupo concreto de personas o a una situación muy concreta, siendo limitada y parcial. Por ejemplo, la ley puede obligar a no admitir regalos de proveedores a partir de cierta cuantía, pero mi entidad puede acordar no aceptar regalos de proveedores independientemente de su cuantía.

D **Flexibilidad y cambio.** El nivel de cambio y de flexibilidad que se puede tener a la hora de modificar las regulaciones o el grado en que pueden interpretarse también puede variar en gran medida. Las normas éticas pueden ser reinterpretadas y reelaboradas con cierta facilidad, si bien haría falta modificar o introducir cambios en la percepción de aquellos que la establecen (lo que si se da a nivel de un grupo pequeño puede ser fácil, a nivel social puede conllevar una gran dificultad y mucho tiempo). En lo que respecta a las leyes o las normas jurídicas su interpretación no es tan libre y en caso de querer modificarlas requiere de un procedimiento que puede ser complejo, además de depender de la actividad de la Administración.

E **Consecuencias ante el incumplimiento.** El incumplimiento de normas puede acarrear una serie de consecuencias. En el caso de las leyes se produce una pena o sanción de algún tipo, estando esta ya determinada de antemano. En el caso de las normas éticas es posible que no exista un castigo pre-fijado por incumplirlas o incluso que no suponga ninguno, aunque puede castigarse dicho incumplimiento a través del rechazo social o haberse establecido también de antemano unas consecuencias para quien lo haga.

En las entidades sociales, por su actividad y su idiosincrasia, cobran especial importancia las normas éticas. De tal forma que se entienden y aplican, no solo las normas jurídicas (incluyendo las leyes), sino que también se asumen como identidad una serie de normas éticas cuya aplicación no es obligatoria, pero está incluida en la razón de ser de las entidades sociales.

5 Castillero Mimenza, O. [Las 5 diferencias entre ley y norma.](#)

2.2 EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social no son ajenas a las obligaciones del cumplimiento normativo. El término cumplimiento normativo o compliance hace referencia a todas aquellas medidas orientadas a garantizar el cumplimiento de la normativa vigente por parte de los equipos directivos, las personas trabajadoras y voluntarias, y todos aquellos agentes con los que la entidad se relacione, así como al cumplimiento del código de conducta de la organización.

Desde la reforma del Código Penal (CP) en el año 2010 y la posterior mejora técnica del 2015, las personas jurídicas tienen responsabilidad penal y responden de los delitos cometidos por una persona física dentro de su organización. El artículo 31 bis del CP implica responsabilidad penal a las personas jurídicas en aquellos delitos cometidos por el equipo directivo, representantes, las personas trabajadoras y voluntarias o aquellas que estén bajo la supervisión de la entidad, siempre que dicho acto delictivo sea cometido actuando en nombre y beneficio de la entidad.

Hay que sumar las consecuencias accesorias del Artículo 129 del CP que se aplican 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.

¿Hay alguna forma de afrontar esta situación? La Ley Orgánica 1/2015⁶ otorga a las entidades la posibilidad de eximirse, es decir, de no tener responsabilidad legal 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, que iremos desarrollando con más detalle a lo largo del manual, debemos 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 nuestra entidad y la materialización de canales de denuncia (Circular 1/2016 Fiscalía General del Estado)⁷, 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.

Dentro de la legislación que regula el Cumplimiento Normativo, debemos atender también a la Ley Orgánica 1/2019⁸, la cual modifica la tipificación e introduce delitos nuevos para las personas jurídicas. Los delitos recogidos en la legislación, que detallaremos a lo largo del presente manual, incluyen desde delitos financieros, contra la salud pública, corrupción o incluso delitos relacionados con actividades terroristas.

Como apoyo, las normas ISO 19600:2015⁹ y UNE-ISO 19601:2017¹⁰ nos servirán de guía para alcanzar altos estándares de cumplimiento normativo.

2.3 PARA QUÉ NOS SIRVE EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN NUESTRA ENTIDAD SOCIAL

La principal característica de implementar un sistema de cumplimiento normativo en nuestra organización es la generación de confianza. Esta característica, la confianza, es un elemento crítico para las organizaciones sociales. Por ejemplo, gran parte de la financiación a la que acceden las entidades sociales, sobre todo donaciones, se basa en la confianza que generamos en las diferentes personas físicas y/o jurídicas.

Esta confianza nos va a legitimar en las actuaciones que llevamos a cabo con el fin de generar capital social que mejore la calidad de vida de las personas más vulnerables. Además, en el caso específico de las entidades sociales, el sistema de cumplimiento normativo no debe perder de vista los principios éticos de la Acción Social¹¹: los principios centrados en las personas (principio de defensa de los derechos humanos y principio de dignidad humana); los principios centrados en las organizaciones (principio de promoción de la implicación y principio de cumplimiento de misión) y los principios centrados en la sociedad (principio de confianza y principio de responsabilidad social). Estas directrices deben formar parte de algo más amplio como es el buen gobierno corporativo.

Tener un Plan de Cumplimiento Normativo se ha convertido en una necesidad. Las políticas de cumplimiento normativo, o de prevención de riesgos de incumplimiento de la ley, que comenzaron como una forma de 'cumplir el expediente', se han convertido en una herramienta que nos ayuda a generar 'buena imagen' y evita el riesgo reputacional de ser investigado en un proceso judicial como persona jurídica con una posible condena penal.

6 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.

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

8 Ley Orgánica 1/2019, de 20 de febrero, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, para transponer Directivas de la Unión Europea en los ámbitos financiero y de terrorismo, y abordar cuestiones de índole internacional.

9 UNE-ISO 19600:2015.

10 UNE-ISO 19601:2017.

11 Plataforma de ONG. 2015. Recomendaciones éticas del Tercer Sector de Acción Social.

Estos planes de cumplimiento normativo nos ayudan a darnos cuenta de los posibles problemas que existen y nos dan la posibilidad de actuar rápidamente. Las entidades sociales no deben desentenderse de los posibles problemas porque, más allá de la responsabilidad legal, es una cuestión de imagen. Siendo muy difícil separar la responsabilidad penal del prestigio, no se puede enarbolar la bandera del compromiso y ocultar u obviar errores tratando de eludir el coste reputacional de estas acciones porque, en definitiva, al final, este coste reputacional será mucho mayor.

Emprender actuaciones relativas a políticas de cumplimiento normativo es la forma en la que las entidades sociales refuerzan su compromiso con la sociedad, ya que la propia sociedad acabará 'expulsando' a las entidades que no cumplan. En el Sector de Acción Social las directrices de cumplimiento normativo van más allá del ámbito jurídico. Tenemos una obligación, no solo legal, sino también ética para hacer todo lo posible para que se cumpla la Ley y las normas jurídicas y otras normas no jurídicas. No se puede entender una organización social sin cumplir con los más altos niveles de responsabilidad.

Las entidades sociales deben promover una cultura de cumplimiento, dado que, si el resto de entidades demuestran que son éticas, se convertirá, más que en una exigencia legal, en un requisito fundamental para trabajar en el sector social, y se terminará convirtiendo en imprescindible para el acceso a financiación pública y privada.

En esta línea la comunicación es fundamental. No tiene sentido tener un Plan de Cumplimiento Normativo si luego no lo implantamos. Es en este proceso de despliegue en el que la comunicación resulta clave, de nada nos sirve tener un Plan de Cumplimiento Normativo si no transmitimos constantemente su importancia a todas personas que trabajan y colaboran en nuestra entidad.

2.4 TRANSPARENCIA, BUEN GOBIERNO Y GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

La transparencia, el buen gobierno y la gestión de calidad son claves para el cumplimiento normativo en las entidades sociales. Son herramientas fundamentales para que nuestro Plan de Cumplimiento Normativo se pueda implantar con un resultado óptimo, permitiéndonos integrar y ejecutar eficazmente diversos tipos de medidas.

Transparencia. La ciudadanía demanda, cada vez más, una mayor información sobre las distintas actuaciones que realizan las entidades sociales que utilizan de manera habitual fondos públicos en sus actuaciones. La sociedad aspira a

conocer a partir de información pública, de una manera sencilla y accesible, qué, quiénes, cómo, cuándo y cuánto gastan y cómo desarrollan las diferentes actuaciones las entidades sociales. Además, la transparencia se ha convertido en un indicador fundamental para las entidades que se consideran democráticas, y un aspecto necesario para que la ciudadanía pueda valorar a las entidades para poder completar su participación en los diferentes espacios de las organizaciones sociales. Por tanto, la transparencia es uno de los pilares que nos ayuda a generar confianza en nuestra organización.

En las organizaciones sociales es importante dar a conocer aspectos relativos a la estructura de la organización (lo podemos hacer con la publicación de un organigrama). También hay que comunicar aspectos clave de los órganos de gobierno, como qué personas los integran y, por supuesto, el porcentaje de estas personas que son mujeres y cuántas, qué cargos tienen en diferentes organismos, el grado de parentesco entre estas personas o su trayectoria profesional. Un aspecto importante es hacer públicas las principales referencias legales de la entidad como pueden ser los estatutos, la normativa esencial de aplicación y su código de conducta. Otro aspecto a comunicar son los referidos a la Planificación estratégica y los principales compromisos identitarios como la Misión, la Visión y los Valores. Respecto a la financiación, habrá que hacer público un listado de las principales entidades o personas financiadoras, la cuantía de esta financiación, y la actividad y el colectivo a los que se aplican dichos fondos, para poder dar a conocer la trazabilidad de los fondos recibidos. Como complemento, debemos reportar anualmente un informe o memoria de las actividades que realizamos y publicar las cuentas anuales, junto al informe de auditoría en el caso de ser obligatorio.

Buen Gobierno. Las políticas de Buen Gobierno constan de principios generales de actuación relacionados con el cumplimiento de los compromisos vinculados con las leyes y normas jurídicas nacionales e internacionales vigentes, adoptando de forma complementaria normas y directrices que ayuden al mantenimiento de buenas prácticas de gobierno, a la generación de canales de comunicación y diálogo con todos los grupos de interés; al compromiso con la transparencia, como una forma de transmitir y generar confianza y credibilidad a nuestros grupos de interés; al compromiso con los Derechos Humanos, con la responsabilidad fiscal, con la conservación y promoción del Medio Ambiente y con la promoción de la responsabilidad social.

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

- **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 serán 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 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 a las personas voluntarias, hay que tener especial cuidado para que todas las personas voluntarias tengan un seguro de voluntariado y formalicen un acuerdo de incorporación, lo ideal será enmarcarlo en un Plan de Voluntariado. Por último, es importante 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.

Gestión de Calidad. Seguir procedimientos que fomentan la calidad y el control interno ayuda a las entidades sociales a evitar problemáticas asociadas a incumplimientos normativos.

Aspectos como dar una atención de calidad a las personas más vulnerables, cumplir con las obligaciones laborales y de seguridad de las personas trabajadoras y voluntarias, es una preocupación constante en las organizaciones sociales. Así pues, establecer buenas prácticas en sus actuaciones es un requerimiento que, en la práctica, les permite diferenciarse y sobresalir frente a la sociedad y en la forma en que se mueven en el escenario actual, dotarlas de una mayor sostenibilidad también en sus actividades.

Las normas de gestión de calidad, como por ejemplo la ISO 9001:2015, contribuyen a la consecución del cumplimiento normativo pues ayudan a tener mejores procedimientos de cumplimiento de normas en general. Además, al tener que renovar las acreditaciones, las entidades sociales tienen que mantener en estado óptimo los sistemas de gestión de calidad. Estas normas, sobre todo, ayudan a que las entidades cumplan con los procedimientos que se especifican.

Las normas internacionales se diseñan para que podamos implantar un sistema de control de cumplimiento global en nuestra organización. Por esta razón, el implantar una norma de gestión de calidad como puede ser la norma ISO 9001:2015 nos ayuda a plantear actuaciones para abordar y gestionar posibles riesgos de incumplimiento.¹²

¹² ISO 9001:2015 "Sistemas de gestión de calidad: Requisitos. CAPÍTULO XI De los delitos relativos a la propiedad intelectual e industrial, al mercado y a los consumidores". Apartado 6.1 "Acciones para abordar el riesgo y oportunidades".

3

PASOS PARA INSTAURAR UN MODELO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN MI ORGANIZACIÓN

3.1 ANTES DE EMPEZAR: RECOMENDACIONES CLAVE

La norma ISO 19600¹³ nos habla de los principios que deben regir una organización de éxito. Las organizaciones con éxito a largo plazo, sostenibles, son aquellas que construyen su cultura tomando como base los principios de integridad y cumplimiento normativo. Es una ocasión de fortalecimiento y apertura a nuevas oportunidades para la entidad, no solo una respuesta ante responsabilidades legales.

Esta oportunidad se genera cuando toda la comunidad dentro de una organización tiene integrada la cultura de cumplimiento. Para ello, es imprescindible contar con tres elementos clave:

- Plan de evaluación y mejora continua que sirva de referencia para adaptar las medidas implementadas de prevención y control de riesgos.

Un elemento crítico es la construcción de un órgano que supervise el modelo de cumplimiento normativo. Este órgano debe contar con la independencia necesaria para realizar su trabajo sin presiones ni conflictos de interés y tiene que estar dotado con el presupuesto y los recursos técnicos y humanos necesarios. Si se cumplen las premisas anteriores, se demostrará el respaldo de la junta directiva u órgano de gobierno, siendo el último responsable de establecer una cultura de cumplimiento dentro de la organización.

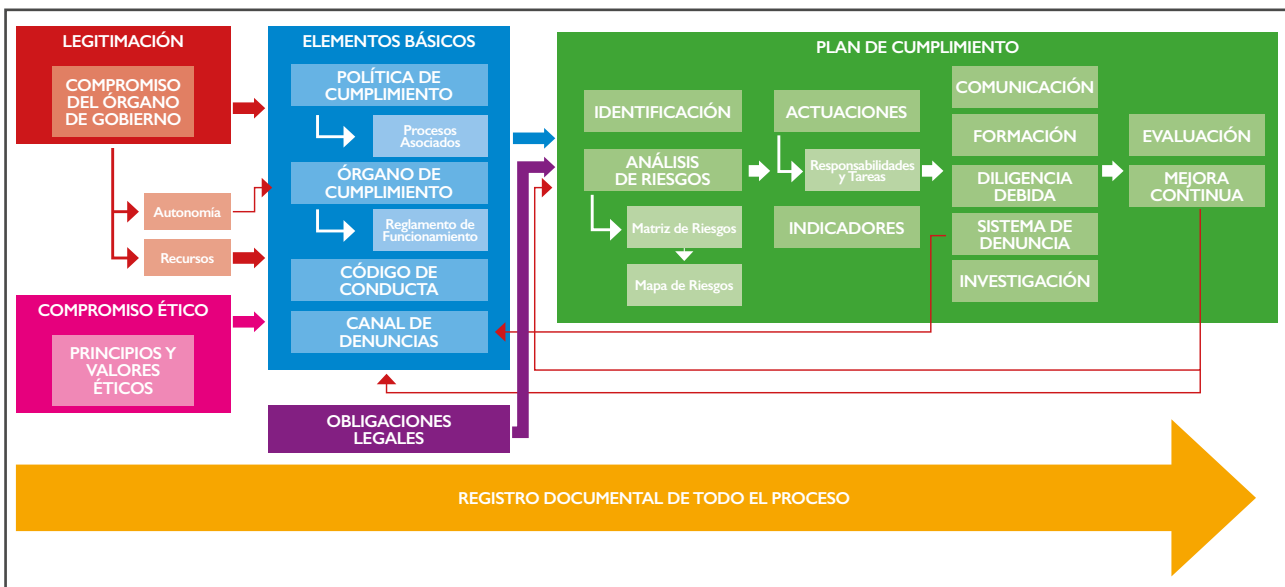


Ilustración 1. Ejemplo de Modelo de Cumplimiento Normativo

- Compromiso del órgano de gobierno y dirección, del poder político y ejecutivo. Dicho compromiso debe quedar reflejado por escrito y trasladarse a un apoyo efectivo y material para todas las fases del proceso.
- Plan de formación eficaz que incluya principios, obligaciones, procedimientos, la importancia de estos y el impacto que tienen los distintos riesgos.

A modo de esquema, podemos decir que los elementos básicos para establecer un modelo de cumplimiento normativo serán:

- A** Legitimación, a partir del compromiso del órgano de gobierno y la dirección con una Política de cumplimiento normativo basada en los principios de transparencia e integridad. Además, se tiene que dotar de recursos al Modelo de Cumplimiento Normativo para su correcta implantación y análisis.

¹³ ISO 19600:2014 "Compliance management systems — Guidelines Systèmes de management de la conformité — Lignes directrices". Introducción.

B Compromiso Ético. Es necesario no perder de vista los fines sociales y los principios y valores éticos de la organización.

C La concreción de una serie de elementos básicos del Modelo de Cumplimiento Normativo:

- Elaboración de una Política de cumplimiento normativo y sus procedimientos asociados.
- Órgano de Cumplimiento. Concretar un órgano o persona responsable del cumplimiento normativo al que se debe dotar de autonomía. Es interesante incluir un reglamento interno de funcionamiento del órgano de cumplimiento.
- Código de conducta. Hay que elaborar; o revisar; un código de conducta que nos ayude a minimizar los riesgos que detectemos para nuestra organización.
- Canal de denuncias. Se debe generar un sistema que facilite que se pueda informar sobre cualquier incidencia sucedida en la organización.

D Identificar las principales obligaciones normativas que debemos cumplir para poder detectar los posibles incumplimientos en los que podemos incurrir:

E La elaboración de un Plan de Cumplimiento Normativo:

- Identificación. Identificaremos las especificidades de nuestra entidad.
- Análisis.
Analizaremos los riesgos, para lo que nos será de ayuda una matriz de riesgos.
Respuesta a las conclusiones del análisis de riesgos generando un mapa de riesgos y una serie de actuaciones a realizar, para lo que nos será de ayuda contar con objetivos de cumplimiento medibles con indicadores, siempre que sea posible. Además, se debe incluir las responsabilidades y tareas de los distintos puestos y equipos.
- Implantación.
 - Comunicación, se debe difundir nuestro modelo y plan de cumplimiento a todas las personas implicadas.
 - Capacitación. Se debe dar formación a las personas de nuestra organización para la correcta implantación de nuestro modelo de cumplimiento.
 - Sanciones e incentivos. Se puede generar un sistema que sancione los posibles incumplimientos, pero al mismo tiempo incentive la correcta implantación del sistema de cumplimiento.
 - Diligencia Debida de clientes, proveedores y otros terceros extendiendo a estos terceros las exigencias básicas del sistema de cumplimiento.
 - Sistema de denuncias. Genera un sistema que facilite que se pueda informar sobre cualquier incidencia sucedida en la organización.

- Investigación. Se debe contar con un procedimiento de investigación interna, eficaz y ecuánime.

- Evaluación y mejora continua.

- Contar con un sistema de evaluación y mejora continua eficaz.
- Actualizarse a nuevos requerimientos normativos.

F Registro: Todo el proceso debe quedar registrado de manera clara en todas sus fases, desde el acta de la junta directiva u órgano de gobierno en la que se aprueba la implantación de un modelo de cumplimiento normativo, hasta las evaluaciones realizadas, sus conclusiones y las medidas correctoras adoptadas.

3.2 SIGUIENDO LAS FASES DE UN PROYECTO: DIAGNÓSTICO, PLANIFICACIÓN, DESARROLLO/IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

Al igual que al diseñar un proyecto de intervención social, al planificar cómo desarrollar un Plan de Cumplimiento Normativo, la organización debe concretar el porqué, el qué, el cuándo y el cómo, la evaluación, así como qué recursos son necesarios, a nivel humano y material:

A ¿Por qué? En este momento del proceso ya no hablamos de motivos legales o reputacionales. Las razones vienen determinadas por el resultado del diagnóstico de nuestra investigación. Debemos, a partir de una identificación de las especificidades de nuestra organización, concretar qué normas legales afectan a nuestra actividad y realizar un estudio de nuestros riesgos particulares. Este será el punto de partida sobre el que planificar las acciones concretas que llevar a cabo. Un elemento esencial de esta fase diagnóstica es la matriz de riesgos. Esta matriz es la referencia para realizar el mapa de riesgos que viene recogido en el artículo 31 bis del Código Penal y las normativas vigentes aplicables, así como sus posteriores actualizaciones.

B ¿Qué hacemos? Estaríamos en la fase de planificación de las actividades en relación a unas metas de cumplimiento de objetivos específicos para llegar a un objetivo general. Un modelo de cumplimiento se puede enfocar como un proyecto y las partes que componen un proyecto las conocemos bien. Nuestro objetivo general sería la disminución o eliminación del riesgo de cometer un incumplimiento normativo. Para ello, partiendo de nuestro mapa de riesgos, establecemos cuáles son nuestros objetivos específicos, a qué aspectos vamos a dirigir el modelo de cumplimiento. También debemos generar en la media de lo posible indicadores para poder medir el avance en la consecución de nuestro Plan.

C ¿Cómo lo hacemos? Este punto responde a la implantación del Plan a partir de la ejecución de políticas, procedimientos, protocolos, la comunicación y la formación que vamos a generar para cumplir nuestros objetivos. Debemos planificar también qué recursos humanos, técnicos y económicos vamos a destinar a este fin, de modo que aseguren la eficacia e independencia de quien gestione el modelo.

D La evaluación va más allá de un análisis final de aquello que ha funcionado y los errores cometidos, es una oportunidad para realizar una mejora continua del modelo de cumplimiento. Es recomendable realizar una evaluación continua del funcionamiento del proceso que nos permita introducir cambios frente a modificaciones normativas y carencias del propio modelo. La evaluación es parte esencial del cumplimiento normativo y una muestra clara del impulso por parte de la organización de una cultura de cumplimiento. Cada evaluación da lugar a un informe de la misma que será elevado al equipo de gobierno. Las evaluaciones serán periódicas del funcionamiento global del modelo y puntuales en relación a la gestión de posibles denuncias o riesgos de incumplimiento.

Durante todo el proceso, debemos registrar cada paso que demos, tanto para demostrar la voluntad de cumplimiento y todas las medidas implementadas, como para explicar cuáles han sido los criterios para las decisiones tomadas en el caso de tener que exponerlo judicialmente. A esto, le llamamos trazabilidad del modelo de cumplimiento y consiste en un registro por escrito de las decisiones y acciones realizadas, las fechas, las personas o equipos implicados que además deben firmar el documento y aquellos otros puntos que nos sirvan para entender y explicar qué, cómo, cuándo y de qué forma estamos trabajando la cultura de cumplimiento en nuestra organización.

3.3 ¿CÓMO NOS PONEMOS EN MARCHA?

El primer paso esencial en el cumplimiento normativo de nuestra organización es contar con el compromiso firme del órgano de gobierno. Es desde éste de quien debe partir el impulso de un modelo de cumplimiento. Dicho compromiso debe quedar recogido por escrito en el acta de la reunión en la que se decida comenzar con la promoción de una cultura de cumplimiento. Debe suponer la dotación de recursos para este fin, ya sean humanos, materiales o económicos.

Una vez tomada la decisión, analizaremos en qué ámbitos de la organización vamos a aplicar el modelo de cumplimiento, cuáles son los recursos que vamos a necesitar y con cuáles contamos, qué persona o personas serán las responsables de la gestión del Plan de Cumplimiento, es decir, quiénes con-

formarán el órgano de cumplimiento, los plazos previstos y cómo vamos a realizar la evaluación de éste.

Una vez constituido el Órgano de cumplimiento, este realizará un análisis diagnóstico de la organización en relación al cumplimiento normativo. En el diagnóstico se identificarán las características de la organización, las normativas aplicables, las medidas existentes (políticas, procedimientos, controles, etc.) y los riesgos potenciales, para posteriormente elaborar el Plan de Cumplimiento.

Todo el proceso debe quedar registrado documentalmente de cara a posibles auditorías, requerimientos judiciales o la propia evaluación interna. Los documentos de la fase previa a la elaboración del Plan de Cumplimiento son:

- Acta de la reunión del órgano de gobierno en la que se aprueba elaborar e implementar un Plan de Cumplimiento Normativo.
- Acta de formación y nombramiento del Órgano de Cumplimiento.
- Declaración de conformidad de cada miembro del Órgano de Cumplimiento.
- Procedimiento de actuación en caso de conflicto de intereses.
- Declaración responsable de ausencia de conflicto de intereses a la hora de constituir el Órgano de Cumplimiento por las personas que lo integran.
- Relación de recursos destinados (económicos, humanos y técnicos).

Una vez el órgano de gobierno haya tomado la decisión firme, es el momento de comunicar al resto de la organización qué es el cumplimiento normativo y qué pasos se planean seguir. Instaurar un sistema de gestión de cumplimiento normativo puede conllevar la introducción de cambios en la organización. Estos cambios afectan a distintas partes de la entidad: las personas, la cultura organizativa, las tareas, los procedimientos y las estrategias, entre otros. Cada una de ellas está conectada al conjunto y a cada parte e influye en el buen desarrollo global.

Antes de empezar, tenemos que tener en cuenta que trabajamos con procesos, proyectos, convocatorias, pero sobre todo somos un equipo de personas. Los cambios en las organizaciones tienen impacto en los equipos que trabajan en ellas. Pueden surgir diferentes actitudes que favorezcan o dificulten el inicio o desarrollo de un modelo de cumplimiento. Tener esto en cuenta, potenciar aquellas

iniciativas de participación y prever resistencias, hará que nuestros esfuerzos sean más eficientes.

La resistencia al cambio se produce cuando se da una falta de comunicación transparente del proyecto que se va a llevar a cabo; en qué consiste, cuál o cuáles son los motivos para llevarlo a cabo y cómo esto va a afectar al ámbito laboral de quienes forman parte de la organización. Explicar los beneficios globales y particulares de una cultura de cumplimiento y de la aplicación concreta de la normativa vigente y del código de conducta, evitará que el foco sea la visión negativa sobre los esfuerzos particulares que se llevarán a cabo para que esto ocurra. Cuando las personas tienen suficiente información sobre lo que va a suceder, las motivaciones y sus propios recursos para afrontarlos, incorporan el proyecto como propio con mayor facilidad.¹⁴

Otros factores que ayudan a generar un clima de participación son las comunicaciones encargadas de rebajar la preocupación en relación a la sobrecarga de trabajo que esto pueda suponer y la falta de recursos económicos para llevarlo a cabo. El primer paso para evitar esas posibles resistencias, consistiría en informar a todo el personal acerca del significado de un sistema de gestión de cumplimiento normativo, la figura de compliance officer y la pertinencia percibida en torno a instaurar medidas de prevención de comisión de delitos.

La comunicación, la formación y la transparencia resultan claves desde el instante en el que planteamos en una asamblea de la junta directiva o una reunión del patronato, la necesidad de instaurar un modelo de cumplimiento.

3.4 POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Cuando anteriormente se mencionaron los pasos para instaurar un modelo de cumplimiento normativo en la organización, señalamos que uno de los elementos clave en la cultura de cumplimiento es el compromiso del órgano de gobierno, y que dicho compromiso debe quedar reflejado por escrito y trasladarse a todas las fases del proceso. Pues bien, la política de cumplimiento es ese 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.

La organización debe disponer de esta política con anterioridad a iniciar el proceso de implantación del sistema,

ya que es una forma de legitimar a las personas que lo van a llevar a cabo y de transmitir la cultura de cumplimiento normativo a todas las personas de la entidad.

La política de cumplimiento normativo 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. No obstante, al tratarse de una política, debe contener una serie de elementos básicos:¹⁵

A Introducción:

En este apartado se debería explicar la motivación y describir brevemente el contexto que ha llevado a la organización a querer disponer de un sistema de gestión y de una cultura de cumplimiento normativo. Al tratarse de una organización del Tercer Sector de Acción Social no nos deberíamos quedar en la obligación de cumplir con la legislación vigente, sino que se debe plasmar la responsabilidad social de cumplir con una ética y unos valores y transmitirlos a las personas o entidades beneficiarias de la actividad y a la sociedad en general.

Se debe hacer referencia, a su vez, al objeto de la política. Ésta, es la base que permite el desarrollo de un sistema de gestión basado en el cumplimiento normativo. Para ello, debe mostrar la voluntad de la organización de asentar una cultura de cumplimiento, así como mostrar el rechazo de la entidad ante la comisión de cualquier acto ilícito o no ético.

B Normativa de referencia:

Contendrá una enumeración de la normativa sobre la que se va a basar el sistema de cumplimiento normativo de la organización, tanto interna como externa. Se debería incluir el Código de conducta de la organización, así como el Canal de Denuncias.

No es necesario incluir toda la legislación que le es de aplicación a la organización, solo la más significativa.

C Alcance:

Se refiere a qué y a quiénes se va a aplicar la política. En este apartado se definirá si el sistema de gestión se va a implantar en toda la organización, en una o varias sedes o en todo el ámbito geográfico de la actividad; o si se va a excluir alguna actividad.

La política de cumplimiento será de aplicación a todas las personas integrantes del órgano de gobierno. Vinculará a la dirección y a todo el personal contratado y voluntario, a quienes actúen en representación de la organización y a

¹⁴ López Duque, M.E., Restrepo de Ocampo, L.E., López Velásquez, G.L. (2013) "Resistencia al cambio en las organizaciones modernas", 150-153.

¹⁵ Apartados mínimos que debe tener cualquier política de acuerdo a la [Recomendación Técnica para la emisión de informes de procedimientos acordados sobre los indicadores de transparencia y buen gobierno de las ONG](#)

todos aquellos agentes con los que la entidad se relacione en el desarrollo de su actividad. Esto implica que todas estas personas deberán observar el contenido de la política y deberán promover su cumplimiento.

D Principios básicos:

Se deben identificar y enumerar los principios que van a regir el sistema de cumplimiento normativo. Es la parte de la política que va a definir los pilares en los que se va a basar el sistema. Debe ser diferente en cada organización y estar en consonancia con los valores de la entidad.

Para definir estos principios habrá que evaluar qué se va a primar en la organización. Por ejemplo, si uno de los valores principales de la entidad es la transparencia, como principio se podría establecer que se buscará la transparencia en todos los procesos y procedimientos del sistema, siempre y cuando no entre en conflicto con alguna norma o suponga vulnerar los derechos de alguna persona.

En todo caso no se deberá olvidar cumplir con la legislación vigente y con las normas éticas que le sean de aplicación, así como los elementos básicos de cualquier sistema de cumplimiento normativo.

E Requisitos para la aplicación de la política:

Se indicará que la política entrará en vigor una vez haya sido aprobada por el órgano de gobierno, indicando la fecha de su aprobación.

Será conveniente mencionar cómo se llevará a cabo la revisión y difusión de la política.

Deberá ser cada organización quien decida si esta política debe contener más apartados y su extensión. Es recomendable que no sea demasiado extensa, ya que cuando se diseñe e implemente el sistema de cumplimiento se generarán otros documentos que entrarán en detalle en la descripción de todos los elementos del sistema.

La política de cumplimiento normativo tiene que ser pública y accesible para todas las personas de la entidad, trabajadoras y voluntarias, así como para cualquier persona externa.

3.5 CÓDIGO DE CONDUCTA

La elaboración de un Código de conducta o ético¹⁶ y su aprobación es la base de cualquier modelo de cumplimiento normativo. Este código adquiere el rango normativo más alto

¹⁶ En ocasiones se denomina al mismo documento o bien código de conducta o bien código ético. En este sentido, nos decantamos por la terminología utilizada en la diferente legislación de 'código de conducta' entendiéndolo como un documento que incluye 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 sanciones.

de entre los documentos de la organización 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 sanciones.¹⁷

El código de conducta, como conjunto de pautas exigidas en la organización, se aplica a todas las personas que forman parte del equipo, ya sea personal directivo o de representación, laboral, voluntariado o en calidad de cualquier otra posición que tenga relación con la entidad.

De cada uno de los valores que sustentan la organización se desprenderán los principios y políticas, dando así un marco de referencia claro para guiar las actuaciones del equipo. No es necesario elaborar un código exhaustivo que recoja todas y cada una de las posibles realidades que se pueden dar en el día a día, pero sí dar un marco que englobe todos los aspectos que puedan surgir. Se trata de un posicionamiento claro en términos de valores.

El código de conducta sirve también como marco de referencia para empresas y colaboraciones externas. Estas organizaciones externas podrán consultar qué conductas están respaldadas y cuáles no. Ciertas conductas podrán estar sancionadas por la organización y su dirección. Es un referente para la confianza.

Tiene por tanto una doble finalidad, por un lado, hacer públicos los valores y principios que rigen la entidad y, por otro, servir de protección jurídica ante posibles incurrencias en delitos y conductas reprobables por parte de una persona relacionada con la organización. De esta forma, habríamos expresado con anterioridad y de forma manifiesta ante qué conductas tenemos una política de tolerancia cero y cuáles son nuestras políticas de actuación para la prevención de delitos.

Tomando como punto de partida los principios y valores éticos de nuestra entidad, iremos concretando responsabilidades. Señalaremos quién o quiénes (cargos o puestos) son responsables de velar por el cumplimiento del código de conducta y a qué personas podemos acudir a pedir más información, hacer llegar una queja o incluso una denuncia (canal de comunicación y denuncias).

Los valores, van a determinar la forma de trabajar y la orientación de nuestras acciones en el día a día. Éstos, marcarán las líneas rojas que no se deben cruzar, las re-

¹⁷ World Compliance Association. 2019. [Guía para la implementación de Compliance para pymes. Manual práctico de implementación](#)

percusiones internas dentro de la entidad para quienes no cumplan con el código de conducta e incluso las posibles consecuencias legales.

El cumplimiento del código o el incumplimiento del mismo, no tiene únicamente consecuencias legales. Existe un impacto directo en la imagen y reputación de la entidad, de quienes trabajan en ella y también de quienes colaboran con la misma. Es, por tanto, muy importante tener redactado y publicado un buen código de conducta, así como implementar un plan para su cumplimiento. De esta forma, la sociedad, instituciones, empresas y otras entidades, tendrán una referencia de transparencia y gestión del cumplimiento normativo para confiar y establecer colaboraciones.

¿Qué pasos debemos seguir?

- A** Consensuar y redactar los valores de la entidad. Esta responsabilidad recae en el órgano de gobierno (junta directiva en asociaciones y patronato en fundaciones). Es recomendable fomentar la participación de personas no pertenecientes al órgano de gobierno (personas trabajadoras, voluntarias o las personas beneficiarias). Los valores de la entidad, deben ser publicados en la página web de la misma, con el fin de cumplir con la cultura de transparencia.
- B** Declarar el compromiso real de cumplimiento del código de conducta y de la implantación de los sistemas necesarios para impedir acciones que no sigan los principios señalados en el mismo. Esta declaración debe ser realizada por el órgano de gobierno de la entidad y quedar reflejada en acta, fechada y firmada.
- C** Nombrar una comisión o persona responsable de dinamizar la elaboración de un código de conducta, su revisión y gestión.
- D** Revisar qué medidas estamos tomando para hacer cumplir ese código de conducta. El equipo técnico es quien mejor conoce cómo se desarrolla la práctica diaria y si existen procedimientos específicos que se lleven a cabo, por lo que serán una fuente de información clave. En el caso contrario, en el que existan políticas desconocidas por el equipo, nos aporta información valiosísima sobre el estado de la formación y difusión en nuestra entidad.
- E** Expresar los comportamientos que son esperados y aquellos que están prohibidos. Para ser global y eficaz, debe contemplar tres ámbitos:
 - Código de conducta interno: referente a comportamientos aceptados y no aceptados en el seno de los equipos y del personal voluntario.
 - Código de conducta de trato a las personas beneficiarias de nuestra entidad.
 - Código de conducta externo o de relación con otras organizaciones.
- F** Elaborar un régimen disciplinario en caso de incumplimiento.
- G** Establecer las vías de comunicación en caso de tener información sobre un quebrantamiento del código de conducta. Este reporte se puede realizar al órgano de cumplimiento normativo, a la persona designada responsable o al equipo directivo, dependiendo de las posibilidades con las que contemos. En este momento, valoraremos si queremos implantar un canal de denuncias de gestión externa, interna o mixta.
- H** Acordar la periodicidad de revisión de la eficacia del código de conducta, así como los cauces para su actualización si fuera necesario.
- I** Programar la difusión y formación de todas las personas trabajadoras y voluntarias de la organización en materia de código de conducta y las políticas o procedimientos derivados.

Sirva la siguiente tabla como ejemplo de índice y contenidos de un Código de Conducta:

EJEMPLO DE ÍNDICE DE CÓDIGO DE CONDUCTA	
1.	Identificación y características de la entidad.
2.	Áreas de trabajo.
3.	Principios y Valores de la organización.
4.	Normas de conducta.
5.	Políticas aplicadas (ejemplos de políticas).
5.1.	Política de igualdad.
5.2.	Política de partenariatio.
5.3.	Política de medioambiente.
5.4.	Política de compras.
5.5.	Política de transparencia.
5.6.	Política de gestión de personas.
5.7.	Política económica – financiera.
5.8.	Política de comunicación.
5.9.	Política de cumplimiento normativo
5.10.	Otras Políticas
6.	Difusión y comunicación del código de conducta.
7.	Aplicación del código de conducta.
8.	Entrada en vigor y vigencia.
9.	Seguimiento y evaluación.

Tabla 1. Ejemplo índice de Código de Conducta

3.5.1. RÉGIMEN DISCIPLINARIO

El Régimen disciplinario es un documento que reúne el conjunto de medidas punitivas (sanciones) que se derivan del incumplimiento del Código de conducta de la organización. Dicho documento recogerá todas aquellas actividades sancionables, tanto por infracción como por intento de esta. Se señalarán las sanciones que conlleva cada actividad, agravantes y atenuantes, así como la duración y prescripción de las mismas.

El órgano de gobierno impulsará y será responsable del régimen disciplinario y tendrá que contar con la aprobación de la asamblea general u órgano equivalente.

La comunicación es esencial para la utilidad del régimen sancionador. Para que este sea eficaz, debe ser conocido por todas las personas que forman parte de la organización; por tanto, debe ser comunicado y explicado a todas las personas (contratadas o voluntarias). De igual forma, cualquier conducta que suponga la comisión de un delito penal será comunicada inmediatamente a las autoridades, independientemente de si aparece reflejado o no en el régimen disciplinario.

Un sistema disciplinario eficaz es atenuante ante la responsabilidad penal de la organización frente a la comisión de un delito por parte de una persona del equipo. Dado que hay diversas normativas que afectan a las entidades sociales, así como un código de conducta propio, el régimen disciplinar es mucho más que un listado de las conductas que suponen un incumplimiento de los artículos del Código Penal. Es una herramienta más para instaurar una cultura de cumplimiento extensa que contemple aquellos aspectos legales y sociales que queremos defender desde nuestra organización.

Para la aplicación del régimen disciplinario, será necesaria la constatación previa del hecho sancionado. Como cualquier código o reglamento, en este caso sancionador, debe respetar las normas de mayor rango, tales como los derechos laborales, el código civil o penal. Es recomendable elaborar y/o acordar el régimen con la representación legal o sindical. Recogerá medidas tales como despido o pérdida de posibilidad de beneficios propios de la entidad durante un tiempo delimitado, dependiendo de la gravedad de la conducta.

La colaboración en la investigación, el incumplimiento por negligencia leve, la falta de experiencia en la organización, podrían ser ejemplos de atenuantes. La intencionalidad probada o el abuso de poder para la realización del hecho, serían conductas agravantes a la hora de tomar la decisión sobre qué tipo de falta se ha cometido.

Las infracciones o faltas se clasificarán en niveles de gravedad dependiendo de la intencionalidad, el daño causado o la reiteración en la comisión de conductas recogidas en el Régimen disciplinario.

CLASIFICACIÓN	TIPOLOGÍA
FALTAS LEVES	Incumplimiento no recogido en falta grave o muy grave.
	Conductas o negligencias que conlleven daños leves.
	No realizar el plan de formación en cumplimiento normativo.
	Descalificaciones verbales.
	Ausencia injustificada del puesto de trabajo.
FALTAS GRAVES	Reiteración en la comisión de faltas leves (3 o más).
	Ataques verbales.
	Beneficio propio ilegítimo haciendo uso de la organización, siempre que esto no suponga un perjuicio grave para la misma.
	Incumplimiento de las medidas de control de cumplimiento cuando de este no se deriven riesgos graves para la organización.
FALTAS MUY GRAVES	Incumplimiento de sanción leve.
	Reiteración de faltas graves (3 o más).
	Conductas relacionadas con los delitos recogidos en el modelo de cumplimiento.
	Encubrimiento de delitos.
	Daño grave a la organización o cualquiera de sus miembros por incumplimiento del Código de Conducta y las políticas, procedimientos y protocolos que de él se deriven.
	Conducta discriminatoria por razón de género, orientación sexual, origen étnico o geográfico, ideología política o religiosa o cualquier otra circunstancia personal.
	Daño grave al medioambiente.
	Abuso de poder.
Incumplimiento de sanción grave.	

Tabla 2. Ejemplo de clasificación de faltas

El conjunto de la organización debe ser conocedor de las medidas sancionables, quién responde ante el régimen sancionador, la clasificación y la duración de las sanciones, agravantes y atenuantes y el procedimiento sancionador. Sirva el siguiente esquema como ejemplo de contenidos e índice del Régimen Disciplinario:

EJEMPLO DE ÍNDICE RÉGIMEN DISCIPLINARIO	
1.	PRINCIPIOS
2.	ÁMBITO DE APLICACIÓN
3.	ÓRGANOS COMPETENTES
4.	PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO
5.	RECEPCIÓN DE LA DENUNCIA
5.1.	Expediente
5.2.	Investigación
5.3.	Notificación
5.4.	Resolución
5.5.	Informe
6.	FALTAS
6.1.	Leves
6.2.	Graves
6.3.	Muy graves
7.	SANCIÓNES
8.	ATENUANTES Y AGRAVANTES
9.	RECURSOS
10.	VIGENCIA Y PRESCRIPCIÓN DE LAS SANCIÓNES
11.	VIGENCIA Y PLAN DE EVALUACIÓN DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Tabla 3. Ejemplo de índice de Régimen Disciplinario

3.6 CANAL DE DENUNCIAS

Un Canal de denuncias, también llamado en ocasiones Canal ético, es un medio de comunicación de sospecha de irregularidades 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. Dentro de una cultura de transparencia, facilita la comunicación interna y externa, especialmente frente a riesgos de delitos relacionados con la corrupción y la estafa.

El código de conducta y el canal de denuncias son dos herramientas clave dentro de cualquier modelo de cumplimiento normativo. Ambas muestran el compromiso de la organización con los principios éticos que promulga y ayudan a identificar aquellas actividades que supongan un riesgo de comisión de delitos o sean éticamente reprobables. Son los pilares que nos permiten articular los requisitos que exige la norma para posibilitar la reducción de la responsabilidad penal de la persona jurídica.

Contar con un canal de denuncias accesible y público mejora la reputación de nuestra entidad, que es vista como una organización implicada con la cultura del cumplimiento normativo, no permitiendo actitudes ilegales y fuera de la ética común. Facilita, además, la identificación temprana de comportamientos que puedan resultar no solo en problemas de ámbito legal, sino en escándalos mediáticos y en crisis de imagen.

Para garantizar la funcionalidad de nuestro canal de denuncias, debemos respetar el principio de confidencialidad. Es

imprescindible garantizar que las personas denunciantes no sufren represalias y asegurar tanto su anonimato como el de la persona denunciada. Estos datos se protegerán dentro del entorno de gestión del canal de denuncias. La organización debe avalar; además, un trato imparcial de la denuncia mediante un protocolo de actuación ante posibles conflictos de intereses y un proceso de toma de decisiones basado en evidencias.

No existe un único modelo de canal de denuncias. Podemos tener canales de denuncias basados en vías de comunicación propias de la entidad o a través de aplicaciones informáticas especializadas. Ambas conllevan ventajas e inconvenientes.

En el primer caso hablaríamos de un canal de denuncias con poca o nula inversión cuya comunicación se daría por los canales habituales de la organización (email, teléfono, formulario en la página web, de forma presencial, etc.). Como desventaja encontramos un mayor riesgo en la protección de datos y de la privacidad y el aumento de la probabilidad de conflictos de intereses en quien almacena y notifica las denuncias. Para compensar estos riesgos, el procedimiento de gestión de denuncias debe ser detallado y contemplar en la fase de recepción de esta los puntos mencionados anteriormente.

Otra modalidad de canal de denuncias es el que hace uso de una herramienta informática específica diseñada para cumplir con los requisitos de la normativa en materia de protección de datos. Para ello, hay empresas informáticas que comercializan estas aplicaciones.

De igual forma, podrán darse canales de denuncias gestionados por una persona o equipo responsable o por agentes externos a la organización.

A nivel europeo, la Comisión Europea apuesta por el fomento de una cultura de cumplimiento normativo y la necesidad de asegurar la protección ante represalias y la confidencialidad de la persona denunciante. En 2019, la Comisión publicó la Directiva Europea 2019/1937¹⁸ que recoge la obligación para las entidades jurídicas del sector privado con más de cincuenta personas contratadas, de contar con un canal de denuncias interno. Esta directiva protege a las personas denunciantes de incumplimientos en materia de medioambiente, blanqueo de capitales, seguridad y salud de las personas, protección de datos, entre otros.

En definitiva, el canal de denuncias y su procedimiento asociado es un elemento fundamental en nuestro modelo de cumplimiento normativo. Es importante tener en cuenta una serie de cuestiones en la construcción del canal de denuncias.

Tanto si estamos elaborando el procedimiento de un canal de denuncias interno o externo, hay una serie de principios transversales que debemos tener presentes:

- Principio de confidencialidad: cumpliendo no solo las obligaciones en materia de protección de datos, sino protegiendo a la persona denunciante de posibles represalias;
- Principio de imparcialidad: las resoluciones se basarán en las conclusiones de una investigación cuyas fases, controles y personas participantes estarán fijados en un protocolo previo al hecho denunciado;
- Principio de dignidad de la persona: debemos tomar las medidas necesarias para garantizar la presunción de inocencia de la persona denunciada, así como la protección, en su caso, de la persona o personas afectadas en caso de acoso, violencia o cualquier tipo de discriminación.

Para proteger estos derechos, la persona o equipo responsable del canal de denuncias, incluirá las herramientas que sirvan para proteger el honor y la privacidad de todas las personas implicadas. Estas pueden ser cláusulas de confidencialidad, formación en protección de datos, canal de denuncias y cumplimiento normativo o la aceptación de normas y protocolos de actuación ante conflictos de intereses.

Para que un canal de denuncias sea eficaz debe ser accesible y conocido, por lo que debe difundirse su existencia. La incorporación a la página web o a la plataforma digital que utilicemos, facilita que cualquier persona que forme parte de la entidad o cualquier persona usuaria pueda formular una denuncia en caso necesario. Una introducción del mismo y explicación de su finalidad servirán para orientar las comunicaciones recibidas hacia el objeto de este. En este punto no debemos olvidar generar un canal analógico para que cualquier persona pueda hacernos llegar sus denuncias, no excluyendo a personas que no tengan destrezas digitales.

Una vez tomada la decisión por parte del órgano de gobierno, y aprobada su incorporación al modelo de cumplimiento normativo de la organización, hay una serie de pasos en la formulación y gestión de un canal de denuncias que debemos tener en cuenta:

- Interno, externo o mixto. Decidir el tipo de canal que vamos a implementar, si lo vamos a gestionar a través de un sistema de recepción de comunicaciones propio (correo electrónico, teléfono de contacto, formulario en la página web, etc.) o si vamos a contratar un servicio externo (licencia para el uso de una aplicación informática).

¹⁸ Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de octubre de 2019 relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión.

- Nombrar a la persona o equipo encargado del canal de denuncias.
- Planificar los mecanismos de control y evaluación del funcionamiento del canal.
- Elaborar el procedimiento de gestión del canal que debe incluir:
 - compromiso de confidencialidad de todas aquellas personas que participen en el proceso,
 - protocolo de actuación frente a conflictos de interés y
 - formulario de denuncia. La denuncia recibida contará con un código de registro que le será informado a la persona denunciante, a quien se le debe dar la posibilidad de pedir información sobre la atención que se le ha dado a su denuncia.
- Documento informativo del tratamiento de la denuncia y de los datos personales de la persona denunciante en caso de que la denuncia no sea anónima, conforme a la normativa. Incluirá los siguientes elementos:
 - fases y plazos relativos a la investigación, resolución y comunicación de las decisiones aprobadas,
 - formulario de notificación de la denuncia al equipo de gestión de cumplimiento normativo,
 - criterios de valoración de la gravedad de la infracción y,
 - régimen sancionador.

La transparencia es clave en la gestión del canal. Promover el uso de éste como vía de comunicación segura de denuncias, requiere de la difusión de los aspectos relativos al mismo. Estos aspectos incluyen: la publicación en la página web de la política de protección de datos, un régimen sancionador accesible para todas las personas pertenecientes a la organización cualquiera que sea el tipo de relación (voluntariado, personas contratadas o en prácticas, etc.), así como la información de los principios bajo los que se rige el canal.

3.7 ÓRGANO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y OFICIALÍA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

El artículo 31 bis.2 del Código Penal señala la obligación de crear un Órgano de Cumplimiento Normativo encargado de supervisar el funcionamiento y la eficacia del modelo de cumplimiento. Este órgano tendrá independencia a la hora de realizar los controles internos en la organización. Para ello, contará con acceso directo al órgano de gobierno y con los recursos necesarios para desempeñar su actividad. Si la organización es pequeña, el órgano de administración puede asumir estas funciones (son organi-

zaciones pequeñas aquellas que pueden presentar cuentas anuales abreviadas)¹⁹.

Dependiendo de las características y recursos de la entidad, hablaremos de Órgano de Cumplimiento y/o de Oficialía de Cumplimiento Normativo (figura que encontraremos nombrada como *Compliance Officer* en diversas publicaciones). Esta figura deberá existir en todo modelo de cumplimiento, bien como parte del órgano de cumplimiento o bien como cargo unipersonal.

La definición de las funciones del Órgano de Cumplimiento Normativo recae sobre cada organización, si bien, a la espera de la publicación del nuevo estándar de cumplimiento ISO 37301, la norma ISO 19600²⁰ señala las responsabilidades y características que identifican a la Oficialía de Cumplimiento Normativo. En las entidades del Tercer Sector de Acción Social, será responsable de la identificación de las obligaciones normativas (legales y propias del sector), de conocer en profundidad los procesos y procedimientos de la entidad y de encargarse de gestionar las responsabilidades en materia de cumplimiento normativo.

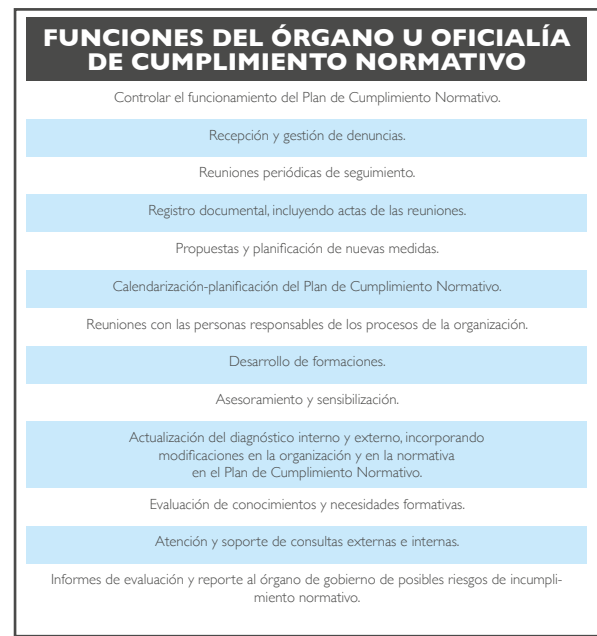


Ilustración 2. Funciones del Órgano u Oficialía de Cumplimiento Normativo

Las funciones anteriormente señaladas suponen una importante responsabilidad en materia de cumplimiento normativo. Las actuaciones negligentes en este sentido, conllevan consecuencias penales para la organización, así como para la persona responsable de las funciones de la Oficialía de Cumplimiento Normativo. Por ello, es nece-

¹⁹ Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.
²⁰ UNE-ISO 19600:2015

sario que quien desempeñe este rol tenga un alto nivel de conocimiento de las normativas aplicables o, en su defecto, cuente con asesoramiento experto.

El desempeño de la Oficialía de Cumplimiento Normativo requiere de la confianza no solo del órgano de gobierno, sino de las personas que trabajan en la entidad. En caso de sospecha fundada de incumplimiento, será la persona de referencia que gestionará la denuncia.

Conocer el funcionamiento de la organización y las normativas aplicables, hace de esta figura una persona relevante a la hora de tomar decisiones en torno a procesos y procedimientos en la organización.

¿Qué roles componen un Órgano de Cumplimiento Normativo? Al igual que ocurre con el diseño de las funciones, cada organización conformará el Órgano dependiendo de las características y necesidades de la propia entidad. Como ejemplo de estructura, podemos tomar como referencia la composición habitual de un órgano de gestión: en el puesto de presidencia o dirección encontraríamos la Oficialía de Cumplimiento Normativo o Compliance Officer, contaríamos además con vocalías y con una persona que cumpliera las funciones de secretaría.

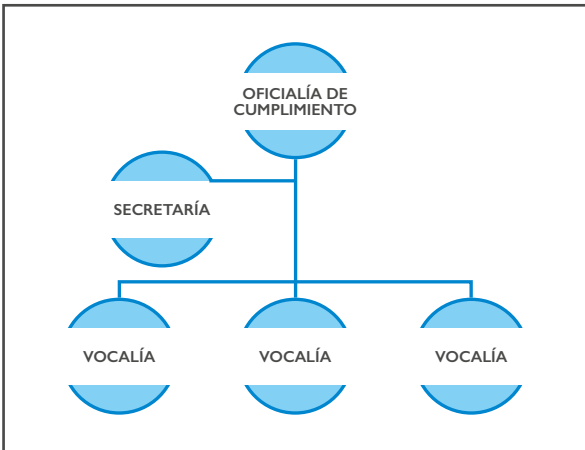


Ilustración 3. Organigrama del Órgano de Cumplimiento Normativo

Una vez definidas las funciones y elegida la estructura del Órgano de Cumplimiento Normativo, debemos contar con un procedimiento de funcionamiento del mismo. El procedimiento de funcionamiento interno estandariza la actividad de este órgano colegiado, lo que facilita no solo el desarrollo de las actividades y la consecución de los objetivos, sino también el seguimiento y evaluación del mismo.

EJEMPLO DE ÍNDICE DE UN PROCEDIMIENTO DE FUNCIONAMIENTO DEL ÓRGANO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO:	
1.	Objeto y alcance.
2.	Definiciones.
3.	Marco normativo.
4.	Referencias.
5.	Composición del Órgano de Cumplimiento Normativo.
6.	Criterios de selección y contratación de cargos.
7.	Desarrollo de la actividad del Órgano de Cumplimiento Normativo.
7.1.	Funciones.
7.2.	Formación interna.
7.3.	Comunicación interna.
7.3.1.	Reuniones ordinarias.
7.3.2.	Reuniones extraordinarias.
7.4.	Comunicación externa.
7.4.1.	Tratamiento de denuncias.
7.4.2.	Informes de seguimiento.
7.5.	Toma de decisiones.
7.6.	Participación en procesos judiciales.
7.7.	Seguimiento y evaluación del Plan de Cumplimiento Normativo.
8.	Inclusión de perspectiva de género.
9.	Inclusión de perspectiva de diversidad y no discriminación.
10.	Seguimiento y evaluación del funcionamiento del Órgano de Cumplimiento Normativo.

Ilustración 4. Ejemplo de índice de un Procedimiento de funcionamiento del Órgano de Cumplimiento Normativo



4

CONOCIENDO LOS RIESGOS DE MI ORGANIZACIÓN SOCIAL

4.1 CÓMO ES MI ORGANIZACIÓN

El cumplimiento normativo requiere que conozcamos nuestra organización. Por un lado, porque necesitamos saber qué normas son las que tenemos que cumplir y cómo nos afectan. Por otro lado, para evaluar si nuestra organización está cumpliendo esas normas o dispone de mecanismos para ello y qué sería necesario implantar en caso de que fuera necesario. En otras palabras, necesitamos conocer nuestra organización para saber qué tenemos que cumplir, si lo estamos cumpliendo y si no es así, qué tenemos que hacer para lograrlo.

En este apartado nos vamos a centrar en el conocimiento de nuestra organización para ver qué normas son las que nos aplican. El análisis de su cumplimiento lo trataremos en capítulos posteriores.

Debe obtenerse suficiente conocimiento de la organización y de su entorno, ya que constituye el marco de referencia para el desarrollo de todo el trabajo de cumplimiento normativo. El análisis debe realizarse de forma periódica porque ni la organización ni el cumplimiento normativo son estáticos y pueden ir sufriendo modificaciones.

Para conocer cómo es nuestra organización, habrá que fijarse en todos los aspectos de la misma, estos serán los más significativos:

- En primer lugar, deberíamos tener en cuenta cuál es nuestra forma jurídica, es decir, si es una asociación o una fundación. Dependiendo de esto aplicará una normativa u otra.
- A continuación, habrá que fijarse en los órganos de gobierno, concretamente en su composición y en lo establecido en los Estatutos respecto a ellos. También conocer quién tiene poderes y sobre qué operaciones.
- Una vez conocidos estos aspectos organizativos fundamentales, se deberá recabar la siguiente información:
 - El organigrama y plantilla de la organización.
 - Los centros de trabajo de la entidad.
 - El ámbito geográfico de actividad.
 - El convenio colectivo de aplicación.
 - Las políticas internas aprobadas.
 - Actividades que desarrolla la organización incluyendo los diferentes programas y/o proyectos.
 - Las fuentes de financiación: si la organización recibe subvenciones públicas, privadas; tiene firmados convenios de

colaboración con Administraciones Públicas o con entidades o instituciones privadas; recibe donaciones; comercializa productos o servicios, etc.

- Si la organización dispone de Código de conducta.
- Importe de las principales variables económicas de la organización (total de ingresos y total de activos del último ejercicio económico cerrado) y si somete sus cuentas anuales a auditoría externa.
- Los procedimientos que existen en la organización.
- Si posee departamento de gestión de personas o está externalizado (gestoría).
- Si el mantenimiento informático está externalizado, si se realizan copias de seguridad de los equipos informáticos y con qué periodicidad, si se cambian las claves de acceso con frecuencia y cualquier otra información que se considere útil de los sistemas informáticos.
- Cómo es y cómo funciona el departamento de tesorería, el de contabilidad y el de fiscalidad, y si se ha externalizado alguna de las funciones.
- Los principales contratos firmados.
- Si la organización tiene personas voluntarias y si tiene un Plan de voluntariado.

La enumeración anterior no es excluyente y debe completarse con todos los aspectos que se consideren importantes de la organización y de su entorno.

4.2 VALORES, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los valores, la ética y la responsabilidad social en las organizaciones sociales son factores importantes que generan un valor añadido a nuestra entidad y nos ayudan a evitar cierta tipología de conductas que pueden resultar perjudiciales para la reputación de una organización.

La ética ya no es una cuestión teórica sino estratégica que debe ser impulsada desde los órganos de gobierno. La ausencia de este compromiso significaría el fracaso de la ética organizacional.

A partir de una serie de principios éticos de nuestra entidad, se pueden configurar una serie de valores éticos que encuadrarán la responsabilidad social de nuestra organización, que en sí mismo es un valor ético.

Las Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social²¹ nos facilitan el camino a las organizaciones de la sociedad civil y a las entidades de Acción Social. Este documento ofrece propuestas de actuación que permiten tener un catálogo de principios y valores consensuados. Al mismo tiempo,

²¹ Plataforma de ONG. 2015. [Recomendaciones éticas del Tercer Sector de Acción Social](#).

sirve de base para orientar las actividades de las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social. Guía, además, a las entidades en cómo pueden organizarse en sus esferas interna y externa, las relaciones que establecen con otras entidades no lucrativas, con las personas, con la sociedad y con el entorno, y particularmente en la formulación de códigos de conducta. Es un elemento que ayudará a dotar de una mayor cohesión e identidad a las organizaciones sociales.

Las Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social proponen unas sugerencias con un enfoque práctico. Esta orientación facilita a las organizaciones la comprensión de los principios y valores éticos en los que fundamentan su actuación. De igual forma, estimula a las personas responsables de las ONG para la elaboración o renovación de los códigos de conducta de nuestras entidades.

No hay que olvidar que la construcción de una dimensión ética es para cualquier sociedad democrática un principio y un objetivo permanente para el ejercicio de los derechos humanos. Por esta razón, el explicitar unas cláusulas éticas a modo de comportamientos que se refieren a diferentes áreas, ayuda a establecer pautas a seguir en las distintas actuaciones pudiendo generar procedimientos de acción o gestión determinados.

Con la elaboración de una dimensión ética en nuestra organización contribuimos a alcanzar una serie de objetivos:

- Dotarnos de un marco ético compartido por las organizaciones y las personas que desarrollan las actuaciones.
- Transmitir la cultura de la entidad de manera coherente con determinados principios y valores éticos.
- Servir de orientación y guía para las actuaciones.
- Interpretar los principios y valores éticos a fin de que sean de general aplicación en el conjunto de nuestra organización.
- Ser un factor clave en la consolidación del sentido de pertenencia a la entidad.
- Poner de relieve que nuestra organización basa su actividad en unos principios y unos valores éticos.

Para ayudarnos en nuestro marco ético, las Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social proponen centrarse en tres ámbitos de aplicación de nuestras obligaciones éticas: las personas, las organizaciones y la sociedad:

- Las Personas más vulnerables, por ser el foco central de la acción de las entidades del Tercer Sector de Acción Social.

- Las Organizaciones, cuya actuación, sinergias y cooperación son fundamentales en la defensa de lo social. Así como la promoción de la igualdad entre los colectivos más vulnerables.
- La Sociedad, porque el Tercer Sector de Acción Social forma parte del entramado social y tiene como vocación y fin último la transformación social.

De esta manera, en estos tres ámbitos debemos identificar unos valores éticos clave que se determinan en base a unos principios éticos que les dan contenido. Con posterioridad, de manera coherente con la identidad de nuestra organización y con los principios éticos y valores identificados, podremos enunciar unas concreciones a modo de recomendaciones u obligaciones éticas. Recomendaciones entendidas como una serie de comportamientos positivos a cumplir por los tres tipos de actores: las Organizaciones, los Equipos de Representación y Dirección, los Equipos de Gestión e Intervención.



Ilustración 5. Actores y Ámbitos de aplicación de las Recomendaciones Éticas

En las Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social,²² se muestra el proceso de generación de principios éticos. Los principios éticos determinan unos valores éticos que son la referencia para generar un código de conducta. A modo de ejemplo, el Tercer Sector de Acción Social ya ha consensuado una serie de principios éticos centrados en tres ámbitos de aplicación: las personas, las organizaciones y la sociedad. Estos principios éti-

22 Plataforma de ONG. 2015. [Recomendaciones éticas del Tercer Sector de Acción Social](#).

cos son: 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. A su vez, en base a estos principios se configuran una serie de valores éticos: el Compromiso, la Igualdad, la Libertad, la Participación, la Responsabilidad, la Transparencia, la Rendición de Resultados, la Honestidad, la Participación Activa y la Solidaridad. Es a partir de este punto, partiendo de estos principios y valores éticos, sobre los que podemos enunciar nuestra recomendaciones u obligaciones. Cuando enunciemos nuestro código de conducta, estas obligaciones deberán ser tenidas en cuenta por diferentes actores: las organizaciones, los equipos de representación y dirección, y los equipos de gestión e intervención en las diferentes actuaciones de nuestra organización.

parencia, la igualdad de oportunidades, la relación calidad/precio, la rendición de cuentas y la legalidad.

Las políticas deben ser coherentes con los valores de la organización y estar alineadas con los objetivos del plan estratégico.

Una política debería tener un contenido mínimo que incluya los apartados:²³ introducción (motivación y contexto), normativa de referencia, alcance (temático y geográfico), principios básicos y requisitos para la aplicación de la política.

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que se llevan a cabo para generar un resultado o producto. En una organización puede haber diferentes procesos como el de compras de bienes y servicios, que

PRINCIPIOS ÉTICOS DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL		
ÁMBITOS DE APLICACIÓN	PRINCIPIOS	VALOR
PRINCIPIOS CENTRADOS EN LAS PERSONAS	PRINCIPIO DE DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS	COMPROMISO
	PRINCIPIO DE DIGNIDAD HUMANA	IGUALDAD
		LIBERTAD
PRINCIPIOS CENTRADOS EN LAS ORGANIZACIONES	PRINCIPIO DE PROMOCIÓN DE LA IMPLICACIÓN	PARTICIPACIÓN
	PRINCIPIO DE CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN	RESPONSABILIDAD
PRINCIPIOS CENTRADOS EN LA SOCIEDAD	PRINCIPIO DE CONFIANZA	TRANSPARENCIA
		RENDICIÓN DE RESULTADOS
		HONESTIDAD
		PARTICIPACIÓN ACTIVA
	PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	RESPONSABILIDAD
		COMPROMISO
		SOLIDARIDAD

Tabla 4. Ámbitos de aplicación, Principios y Valores del Tercer Sector de Acción Social

4.3 CÓMO AFECTAN NUESTRAS POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS AL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Con anterioridad a explicar qué relación puede tener una política, un proceso o un procedimiento con el cumplimiento normativo, debemos tener claro a qué nos referimos con cada uno de ellos:

Una política es una declaración institucional acerca de los principios generales sobre los que se van a sustentar todos los procesos, procedimientos y cualquier documento o tarea derivada de ella. Una política no describe cómo se deben hacer las cosas sino qué criterios seguir al hacerlas. Por ejemplo, la organización debería disponer de una política de compras en la que los principios fundamentales podrían ser la trans-

abarcaría desde la detección de la necesidad de un bien o servicio hasta la emisión del pago al proveedor.

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. Por ejemplo, el procedimiento de pago a proveedores debe detallar quién va a realizar cada tarea, en qué orden, cuándo y usando qué documentos o programas.

23 REA Auditores - Consejo General de Economistas. [Recomendación Técnica para la emisión de informes de procedimientos acordados sobre los indicadores de transparencia y buen gobierno de las ONG.](#)

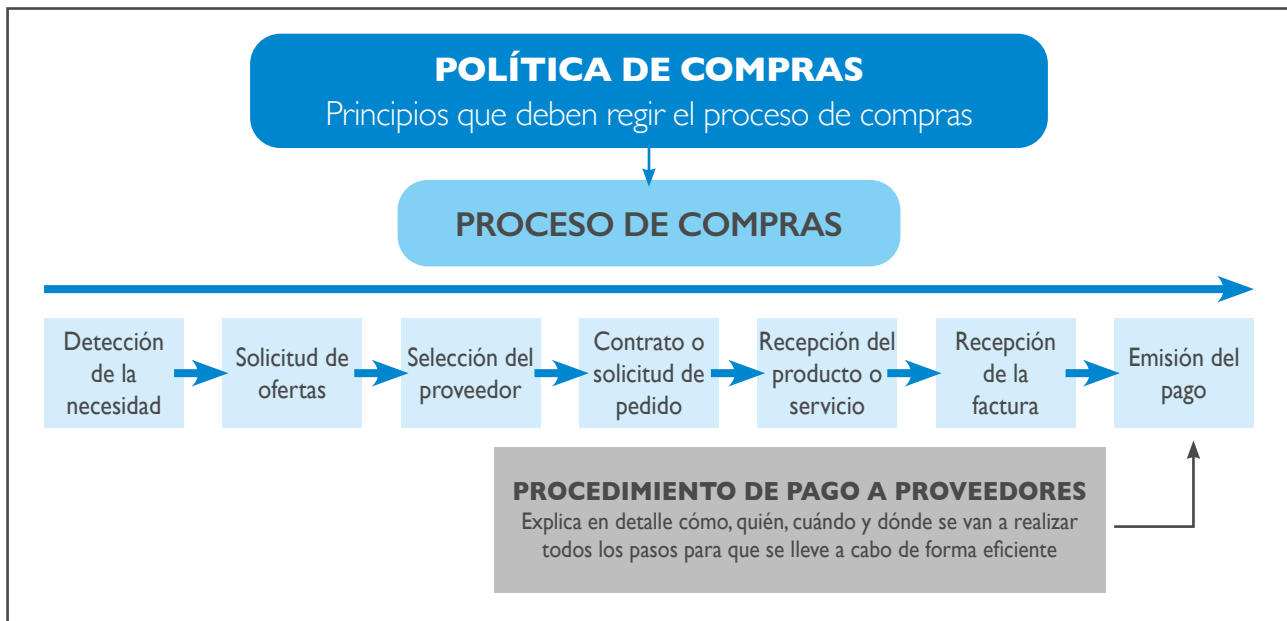


Ilustración 6. Ejemplo gráfico de política, proceso y procedimiento

Todas las organizaciones disponen de políticas, procesos y procedimientos que, aunque no figuren por escrito ni estén aprobadas formalmente, son llevados a cabo en el desarrollo normal de la actividad. Se recomienda consensuarlas, debatirlas y plasmarlas en un documento y, al menos las políticas, que sean aprobadas por el órgano de gobierno y que figure su aprobación expresa en el acta de la reunión.

Para explicar la relación entre el cumplimiento normativo y las políticas, procesos y procedimientos de la organización, hay que tener en cuenta que en el desarrollo de cualquiera de las actividades de la organización se pueden producir contingencias. Pueden ocurrir errores humanos o tecnológicos, realizarse tareas de un modo defectuoso o pueden suceder acontecimientos o cometerse acciones contrarias a la ley (un fraude, un ataque cibernético, la aceptación de un regalo de importe significativo de un proveedor, etc.). Resulta necesario tener presente que estos incidentes, ya sean intencionados o no, pueden suponer el incumplimiento de normas (jurídicas o de cualquier otro tipo) y tener consecuencias económicas, legales o reputacionales. Estos hechos entrañan un riesgo, pero que se puede gestionar para evitarlo o al menos, minimizarlo.

El objetivo de un sistema de cumplimiento normativo es generar confianza mediante la minimización de los riesgos de incumplimiento de normas. En este sentido, las políticas, los procesos y los procedimientos serán fundamentales. Es para minimizar estos riesgos por lo que la organización debe disponer de políticas, debe conocer y optimizar los procesos existentes e incluso crear nuevos y diseñar e implementar procedimientos eficientes y eficaces.

La existencia de políticas supone una medida de salvaguarda para el cumplimiento normativo ya que es un indicador de buen gobierno. Los principios y criterios que contienen las políticas, al estar consensuadas y aprobadas por el órgano de gobierno y ser conocidas y aceptadas por todas las personas de la organización, serán la base para la implementación de las actuaciones en la organización. Tomamos como ejemplo una política de proveedores, y establecemos que la igualdad de oportunidades será uno de los principios básicos por los que se van a regir todas las actuaciones en el ámbito de las compras y la contratación de servicios. Esto implica que se deberá evaluar a los potenciales proveedores sobre las mismas bases y criterios, de manera imparcial e independiente, evitando conflictos de intereses y cualquier tipo de corrupción o de soborno. Cabe mencionar que los principios básicos de las políticas nunca deben ser contrarios a la normativa de aplicación.

Conocer los procesos de la organización ayuda a comprender cómo funciona esta. Nos permite identificar qué actividades deben centrar nuestra atención a la hora de elaborar un Plan de Cumplimiento Normativo, ya que en su desempeño existe el riesgo de que se produzca un incumplimiento normativo. Por ejemplo, en el proceso de compras uno de los riesgos podría ser aceptar regalos de proveedores que influyan en la contratación de éstos. Una actividad que conlleva diversos riesgos, es aquella relacionada con movimientos económicos. Es recomendable incluir controles en las emisiones de pagos para evitar riesgos de apropiación indebida, blanqueo de capitales, entre otros.

Por último, los procedimientos contribuyen a evitar o minimizar el riesgo de que se produzca un incumplimiento

normativo. Un procedimiento eficaz establece medidas preventivas y de salvaguarda para los riesgos existentes. En este sentido, tanto los errores humanos como los tecnológicos y la realización de tareas de modo defectuoso pueden reducirse e incluso eliminarse mediante el diseño e implantación de procedimientos. Para ello, los procedimientos deben estar estandarizados y ser eficaces. Incluirán segregación de tareas, así como funciones de supervisión, vigilancia y control. Además, procedimientos eficaces dificultarán que alguna persona utilice los medios de la organización para realizar actividades delictivas.

Una organización que no dispone de procedimientos estandarizados eficientes es más susceptible de que en ella se produzcan incumplimientos normativos. Por ejemplo, en el procedimiento de pago a proveedores se puede implementar un sistema de autorización de gastos en función del importe, que la persona que registra las facturas sea diferente a la que prepara los pagos y que para la emisión de las órdenes de pago sean necesarias dos firmas mancomunadas.

Que una organización disponga de políticas, procesos y procedimientos previene que se produzcan incumplimientos normativos no intencionados, pero no va a impedir que se produzca un incumplimiento de forma intencionada, aunque sí va a dificultarlo.

Adicionalmente, destacamos que externalizar una actividad o tarea no exonera de responsabilidad a la organización. La responsabilidad se mantiene, debiendo asegurarnos de que las empresas o instituciones contratadas cumplan con los principios y normas con los que se rige la organización. La forma más habitual para que la empresa o institución contratada se comprometa a su cumplimiento

es regularlo a través de la relación contractual establecida. Para ello podemos incluir cláusulas de adhesión a los valores de la organización, de confidencialidad, de protección de datos, de estándares de calidad, de cumplimiento de los requerimientos legales y de encontrarse al corriente de pagos con las administraciones tributarias y de la seguridad social, entre otras.

4.4 PRINCIPALES NORMATIVAS QUE AFECTAN A LAS ENTIDADES SOCIALES

Las entidades del Tercer Sector de Acción Social, tanto en su forma jurídica de asociación como en la de fundación, responden a las leyes vigentes como sujetos jurídicos. Hay multitud de directivas europeas, leyes estatales, autonómicas y reglamentos a nivel municipal que afectan a nuestras organizaciones y a las actividades que realizamos y que debemos conocer.

En este manual vamos a recoger las principales normativas estatales y los artículos del Código Penal que conllevan responsabilidad penal para las organizaciones dada su personalidad jurídica. Aunque no incluimos la multiplicidad de normativas europeas y las que operan en las distintas Comunidades Autónomas por sobrepasar el objeto de este manual, recomendamos la información y actualización en estas para el correcto funcionamiento de la organización.

Basándonos en la afirmación del Código Civil, es importante que tengamos presente que *“la ignorancia de las leyes no exime de su cumplimiento”*²⁴. Por estos motivos y sin pretensión de recoger el conjunto de legislación vigente, se presentan en esta guía las principales normativas que afectan a las entidades del Tercer Sector de Acción Social en el ámbito estatal:

ÁMBITO LEGISLATIVO	LEGISLACIÓN
CÓDIGO PENAL	Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.
LEY DE ASOCIACIONES	Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación
LEY DE FUNDACIONES	Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
LEY DE IGUALDAD	Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres
LEY DE TRANSPARENCIA	Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Última modificación: 6 de diciembre de 2018
LEY DE VOLUNTARIADO	Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado
LEYES EN MATERIA DE PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE	Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental
LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS	Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales
LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas

24 Artículo 6 del Código Civil.

CONTRATACIÓN PÚBLICA Y SUBVENCIONES	Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones. Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014
NORMATIVA LABORAL	Real Decreto 84/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento General sobre inscripción de empresas y afiliación, altas, bajas y variaciones de datos de trabajadores en la Seguridad Social Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical. Real Decreto 1424/2002, de 27 de diciembre, por el que se regula la comunicación del contenido de los contratos de trabajo y de sus copias básicas a los Servicios Públicos de Empleo, y el uso de medios telemáticos en relación con aquella Real Decreto 1659/1998, de 24 de julio, por el que se desarrolla el artículo 8, apartado 5, de la Ley del Estatuto de los Trabajadores en materia de información al trabajador sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales (Art. 30 LPRL , ampliado por el Art. 10 del R.D. 39/1997 , de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención)
PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO	Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo
OBLIGACIONES FISCALES	Impuesto de Actividades Económicas (IAE) Impuesto del Valor Añadido (IVA) Impuesto de Sociedades (IS) Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
OBLIGACIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS	Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos.
NORMATIVA RELATIVA A SERVICIOS DIGITALES: FIRMA ELECTRÓNICA, LEY DE SERVICIOS DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica. Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. Ley 2/2019, de 1 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, y por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español la Directiva 2014/26/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, y la Directiva (UE) 2017/1564 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de septiembre de 2017.
LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL	Ley 2/2019, de 1 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, y por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español la Directiva 2014/26/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, y la Directiva (UE) 2017/1564 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de septiembre de 2017.

Tabla 5. Principales normativas que afectan a las entidades del Tercer Sector de Acción Social

4.4.1. CÓDIGO PENAL. MODIFICACIÓN DE LA LEY ORGÁNICA 5/2010 Y LEY ORGÁNICA 1/2015

Como ya explicábamos al definir el cumplimiento normativo, en el año 2010 se introduce una reforma en el Código Penal bajo la cual las personas jurídicas pasan a tener responsabilidad penal²⁵. Responden ante delitos cometidos en nombre y beneficio de la organización, por parte de cualquier miembro del órgano directivo, representantes, personas trabajadoras o

voluntarias, así como todas aquellas personas que estén supervisadas por la entidad. En el año 2015 se reformó nuevamente introduciendo mejoras técnicas.

El artículo 31 bis del Código Penal²⁶, recoge un listado con estos veintinueve delitos penales con responsabilidad penal para las personas jurídicas. A los que hay que sumar ocho delitos de las consecuencias accesorias del artículo 129 del Código Penal.

CATÁLOGO DE DELITOS DEL CÓDIGO PENAL CON RESPONSABILIDAD DE LAS PERSONAS JURÍDICAS ARTÍCULO 31 Bis	
<i>(Se añade el delito de contrabando, conforme dispone el art. 2.6 de la LO 12/1995, de 12 de diciembre, de represión del contrabando, modificada por la LO 6/2011)</i>	
DELITOS	ARTÍCULO CÓDIGO PENAL
TRÁFICO ILEGAL DE ÓRGANOS HUMANOS.	156 bis.7
TRATA DE SERES HUMANOS.	177 bis.7
PROSTITUCIÓN, EXPLOTACIÓN SEXUAL Y DE MENORES.	189 bis
DESCUBRIMIENTO Y REVELACIÓN DE SECRETOS Y ALLANAMIENTO INFORMÁTICO.	197 quinquies
ESTAFAS (COMUNES, ESPECÍFICAS E IMPROPIAS).	251 bis
FRUSTRACIÓN DE LA EJECUCIÓN.	258 ter
INSOLVENCIAS PUNIBLES.	261 bis

²⁵ Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas, conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015

²⁶ Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal

DAÑOS INFORMÁTICOS.	264 quater
RELATIVOS A LA PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL, EL MERCADO Y LOS CONSUMIDORES (PROPIEDAD INDUSTRIAL, INTELECTUAL, REVELACIÓN DE SECRETOS DE EMPRESA, CONTRA LOS DERECHOS DE CONSUMIDORES, CONTRA EL MERCADO Y CORRUPCIÓN EN LOS NEGOCIOS).	288
NEGATIVA A ACTUACIONES INSPECTORAS.	294
BLANQUEO DE CAPITALS.	302.2
FINANCIACIÓN ILEGAL DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS.	304 bis.5
CONTRA LA HACIENDA PÚBLICA Y CONTRA LA SEGURIDAD SOCIAL (FRAUDE TRIBUTARIO, CONTRA LA SEGURIDAD SOCIAL Y FRAUDE DE SUBVENCIONES).	310 bis
CONTRA LOS DERECHOS DE LOS CIUDADANOS EXTRANJEROS.	318 bis.5
URBANIZACIÓN, CONSTRUCCIÓN O EDIFICACIÓN NO AUTORIZABLES.	319.4
CONTRA LOS RECURSOS NATURALES Y EL MEDIO AMBIENTE.	328
RELATIVOS A LAS RADIACIONES IONIZANTES.	343.3
RIESGOS PROVOCADOS POR EXPLOSIVOS Y OTROS AGENTES.	348.3
CONTRA LA SALUD PÚBLICA.	366
CONTRA LA SALUD PÚBLICA (TRÁFICO DE DROGAS).	369 bis
FALSIFICACIÓN DE MONEDA.	386.5
FALSIFICACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO Y DÉBITO Y CHEQUES DE VIAJE.	399 bis
COHECHO.	427 bis
TRÁFICO DE INFLUENCIAS.	430
MALVERSACIÓN.	435.5
DELITOS DE ODIOS Y ENALTECIMIENTO.	510 bis
FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO.	576
ORGANIZACIONES Y GRUPOS TERRORISTAS.	Art. 571, 572 y 580 bis Se añade el Art. 580 bis, por el art. único, de la Ley Orgánica 1/2019, de 20 de febrero.
TERRORISMO.	Art. 580 a 583 bis Se extiende la responsabilidad penal de las personas jurídicas a la comisión de cualquier tipo de delito de terrorismo, que sólo se preveía hasta ahora para los delitos de financiación del terrorismo. Se impone una pena máxima a los dirigentes de una organización o grupo terrorista superior a la regulación actual, que exige una modificación del artículo 572 del Código Penal. Igualmente, se introduce una modificación en cuanto a la pena de inhabilitación, que pasa a ser absoluta, para evitar la antinomia producida con el artículo 55 del Código Penal. Se incluye entre los delitos terroristas la falsedad documental, que no estaba previsto en el artículo 573 del Código Penal.
CONTRABANDO.	Ley Orgánica 6/2011, de 30 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 12/1995, de 12 de diciembre, de represión del contrabando.

CONSECUENCIAS ACCESORIAS, ART. 129 DEL CÓDIGO PENAL	
El régimen del art. 129 del Código Penal se aplica a los delitos previstos para las personas jurídicas cuando se hayan cometido en el seno, con la colaboración, a través o por medio de entes carentes de personalidad jurídica, y se contempla también para los siguientes delitos:	
DELITOS	
MANIPULACIÓN GENÉTICA.	162
ALTERACIÓN DE PRECIOS EN CONCURSOS Y SUBASTAS PÚBLICAS.	262.2
OBSTACULIZACIÓN A LA ACTIVIDAD INSPECTORA O SUPERVISORA.	294
CONTRA LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES.	318
FALSIFICACIÓN DE MONEDA.	386.4
ASOCIACIÓN ILÍCITA.	520
ORGANIZACIÓN Y GRUPOS CRIMINALES Y ORGANIZACIONES Y GRUPOS TERRORISTAS.	570 quater (Se añade el Art. 580 bis, por el art. único.23 de la Ley Orgánica 1/2019, de 20 de febrero)
TERRORISMO	Se extiende la responsabilidad penal de las personas jurídicas a la comisión de cualquier tipo de delito de terrorismo, que sólo se preveía hasta ahora para los delitos de financiación del terrorismo. Se impone una pena máxima a los dirigentes de una organización o grupo terrorista superior a la regulación actual, que exige una modificación del artículo 572 del Código Penal. Igualmente, se introduce una modificación en cuanto a la pena de inhabilitación, que pasa a ser absoluta, para evitar la antinomia producida con el artículo 55 del Código Penal. Se incluye entre los delitos terroristas la falsedad documental, que no estaba previsto en el artículo 573 del Código Penal.

Tabla 6. Catálogo de delitos del Código Penal con responsabilidad de las personas jurídicas (Art. 31 Bis) y Consecuencias Accesorias (Art. 129)

4.4.1.1. CATÁLOGO DE DELITOS DEL CÓDIGO PENAL CON RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS. ART. 31 BIS

Para facilitar la comprensión de los distintos delitos y el posterior análisis de riesgos incluimos una breve descripción de cada uno de ellos. Esta descripción no es completa ni exhaustiva, por lo que debemos analizar qué otras actividades de nuestra organización se pueden ver afectadas. Para desempeñar esta tarea nadie conoce mejor nuestra propia entidad, nuestras áreas de acción y nuestros procedimientos que las propias personas de la organización. Debe ser revisado el listado de los riesgos para realizar un análisis de ellos y un modelo de cumplimiento adaptado. No nos sirve, por tanto, utilizar modelos de cumplimiento tipo o de otras entidades.

Aunque en un principio podamos pensar que algún delito no supone un riesgo para nuestra organización, recomendamos leer detenidamente cada uno de ellos, ya que, aunque nuestras actuaciones pueden no estar relacionadas con alguno de los delitos del listado anterior, actividades tales como ceder un espacio físico de nuestra organización, no proteger nuestros ordenadores o no contar con procedimientos que establezcan medidas de salvaguarda, pueden suponer la comisión de un delito penal.

I Tráfico ilegal de órganos humanos. Art. 156 bis.7

Este delito hace referencia a la obtención o al tráfico ilegal de órganos humanos ajenos o el trasplante de los mismos. Esto incluye, no solo la compra-venta de órganos humanos por nuestra organización, sino la financiación de este tipo de actividad ilegal, la falsificación documental para conseguir órganos, el transporte consciente de órganos fuera de la ley o el uso de las instalaciones de la organización para la realización de este tipo de acciones.

Podemos correr el riesgo de incurrir en el tráfico ilegal de órganos humanos al no contar con protocolos de prevención en esta materia, por lo que nuestra organización se puede ver envuelta en actividades ilegales sin ser conocedora de ello.

A modo de ejemplo podemos citar una serie de actividades englobadas en este artículo:

- Uso de espacios físicos de la organización para la extracción o el trasplante ilegal de órganos.
- Transporte de personas entre centros hospitalarios con la finalidad ilícita de extracción o trasplante de órganos.
- Transporte de órganos de procedencia ilegal.
- Transportar o facilitar el traslado de personas a través de fronteras sin comprobar el motivo.

- Aceptar órganos para trasplantes sin que procedan de organizaciones acreditadas para ello.
- Uso ilegal de órganos donados (trasplante e investigación ilegal y comercio de órganos).
- Falsificar documentación médica para conseguir un trasplante.
- Realizar cirugías que impliquen extracción ilegal de órganos o conociendo el destino ilícito de los mismos.
- Remunerar económicamente la entrega de órganos humanos.
- Financiar espacios físicos que se puedan usar para el trasplante de órganos de forma ilícita.

II Trata de seres humanos. Art. 177 bis.7

Según el artículo 3 del Protocolo de Naciones Unidas contra la trata de personas, incurriríamos en un delito de trata de personas al ejecutar la *“captación, el transporte, el traslado, la acogida o la recepción de personas, recurriendo a la amenaza o al uso de la fuerza u otras formas de coacción, al rapto, al fraude, al engaño, al abuso de poder o de una situación de vulnerabilidad o a la concesión o recepción de pagos o beneficios para obtener el consentimiento de una persona que tenga autoridad sobre otra, con fines de explotación. Esa explotación incluirá, como mínimo, la explotación de la prostitución ajena u otras formas de explotación sexual, los trabajos o servicios forzados, la esclavitud o las prácticas análogas a la esclavitud, la servidumbre o la extracción de órganos. En el caso de menores de edad, no será necesaria amenaza o uso de la fuerza para ser considerada trata”*.²⁷

Para evitar los riesgos relacionados con el delito de trata de personas, debemos no solo controlar que no se den acciones directas de trata, sino también que no se promueva esta explotación laboral, económica o sexual en las derivaciones que hagamos en nuestros proyectos de inserción laboral. Especial atención merecen los trabajos de limpieza y cuidado interno en los hogares, trabajos agrícolas, en talleres textiles o fábricas. Habrá que vigilar que no se produzca la financiación de viajes internacionales con fines laborales aparentemente claros pero que incumplan lo acordado o en condiciones de devolución del coste inviables, el traslado de personas con promesas laborales bajo engaño, coacción o uso de una posición de poder o para trabajo no remunerado en nuestra entidad bajo la amenaza de no contar con apoyo residencial o documentación para continuar en el país.

Este artículo también comprende la explotación sexual, incluyendo la pornografía.

III Prostitución, explotación sexual y corrupción de menores. Art. 189 bis

Incurrimos en este delito cuando obtenemos beneficios del ejercicio de la prostitución o participamos, promovemos o facilitamos la producción, venta, distribución o exhibición de pornografía de una persona menor de edad o de una persona con discapacidad necesitada de especial protección.

En una organización se podrían usar los equipos informáticos o los fondos de la organización para la distribución de pornografía o usar una posición de poder para abusar de personas menores de edad o con discapacidad necesitada de especial protección que participen en los programas de nuestra entidad.

Debemos prestar atención si trabajamos directamente con personas menores de edad, con personas con discapacidad o si trabajamos con familias. Se deberá recoger expresamente en el Código de conducta y analizar la pertinencia de tener una política de trato e intervención con personas menores de edad y con personas con discapacidad en nuestra organización.

Adicionalmente, la Ley Orgánica 1/1996, de Protección Jurídica del Menor²⁸, modificada por la Ley 26/2015²⁹ y la Ley 45/2015 de voluntariado³⁰, establece la obligación de que se aporten certificados negativos del Registro Central de Delincuentes Sexuales para todos las personas profesionales y voluntarias que trabajan en contacto habitual con personas menores de edad. El Certificado de Delitos de Naturaleza Sexual es un certificado que permite acreditar la carencia o existencia de antecedentes de delitos de naturaleza sexual que constan en el Registro Central de Delincuentes Sexuales en la fecha en que son expedidos.

IV Descubrimiento y revelación de secretos y allanamiento informático. Art. 197 quinquies

En este apartado se incluyen aquellas acciones dirigidas a obtener o difundir información sin el consentimiento de las partes.

Incluye actos intencionados como el acceso a equipos informáticos sin autorización previa, a sus contraseñas o a las del correo electrónico. Hace referencia también a la instalación o uso de equipos de grabación o escucha en el lugar de trabajo sin informar previamente o para recabar información privada o confidencial. De igual forma, se puede difundir información personal o imágenes (fotografías o vídeos tomados en reuniones laborales, actuaciones o eventos) sin la autorización expresa de las personas afectadas (personal de la organización, personas usuarias o terceras personas) o sin justificación profesional. También,

²⁷ Protocolo para prevenir, reprimir y sancionar la trata de personas, especialmente mujeres y niños, que complementa la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional.

²⁸ Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de Protección Jurídica del Menor, de modificación parcial del Código Civil y de la Ley de Enjuiciamiento Civil.

²⁹ Ley 26/2015, de 28 de julio, de modificación del sistema de protección a la infancia y a la adolescencia.

³⁰ Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado.

recoge la revelación de datos personales de una tercera persona en una conversación informal a los que hemos tenido acceso por nuestra posición.

¿Cómo se puede contribuir a cometer este delito de manera no intencionada? Una mala praxis o ausencia de protocolos en el uso de equipos informáticos (no bloquear la pantalla al ausentarnos, no disponer de contraseñas en los equipos informáticos o no modificar periódicamente las de las cuentas de correo electrónico o de los ordenadores, o no disponer de un sistema de protección de datos de carácter personal en la organización), supondría un incumplimiento de nuestro deber de prevención del delito.

En relación con este último punto, además, prestaremos atención a la política de protección de datos que debemos implementar en nuestra organización atendiendo a la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales basada en la Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos.

V Estafas (comunes, específicas e impropias). Art. 251 bis

Sirviéndonos del propio Código Penal, en su artículo 248, la estafa se define como aquella acción que busca el beneficio propio y que utiliza el engaño para inducir a la realización de una acción en perjuicio propio o ajeno.

Entre los riesgos derivados de este artículo podemos mencionar, entre otros, que se realicen las siguientes actividades en la organización:

- Falsificación o alteración documental para recibir fondos públicos o privados.
- Beneficiarse económicamente por servicios o proyectos no realizados.
- Cobrar por servicios ya financiados por una subvención.
- Utilizar fondos donados para la entidad en beneficio propio.
- Falsificar contratos para justificaciones ante reclamaciones judiciales.
- Uso de medios de pago falsos, conociendo esta circunstancia.
- Formar parte de un falso convenio con otras organizaciones para conseguir beneficios económicos (subvención, contrato).

El delito de estafa es un claro ejemplo de que contar con medidas de prevención minimiza el riesgo. Para ello, es esencial el establecimiento de procedimientos que incluyan controles para mitigar los riesgos en, por ejemplo, la aprobación de contratos, la emisión de pagos o en el uso y aceptación de bienes. Sin olvidar la importancia de la formación de las personas en puestos de gestión económica en materia de cumplimiento normativo.

Debemos contemplar también, la inclusión de aquellas conductas no aceptadas y/o sancionadas relacionadas con un delito de estafa intencionado en el Código de Conducta de la organización.

VI Frustración de la ejecución. Art. 258 ter

Engloba todas aquellas acciones orientadas a ocultar física o jurídicamente bienes con el fin de no responder ante acreedores y/o resoluciones condenatorias de un juez. Se comete este delito al reducir los bienes intencionalmente para no responder a requerimientos de acreedores; mentir, ocultar o no facilitar información patrimonial ante petición judicial; utilizar bienes embargados de manera no autorizada y no responder a las notificaciones de embargo de acreedores y/o no notificar formal e internamente un embargo.

Además de recogerlo en el Código de Conducta, como medida de salvaguarda se podría diseñar e implementar un procedimiento de control de respuesta eficiente a las notificaciones en materia de embargo.

VII Insolvencias punibles. Art. 261 bis

Este delito consiste en la reducción o destrucción de los bienes patrimoniales de la organización de forma no proporcionada e injustificada. Esto puede realizarse mediante la contracción fraudulenta de deudas, entrega de dinero, prestación de servicios por debajo del coste, ventas desfavorables, formulación, destrucción o alteración de los libros de contabilidad. De igual forma, presentar documentación obligatoria de forma contraria a la norma o cualquier otra conducta cuya finalidad sea manifestar una situación de insolvencia ficticia, supondrá un hecho delictivo.

Para mitigar el riesgo, entre otras medidas, se puede implementar que las operaciones relacionadas con cantidades significativas de dinero o con los bienes de la organización deberán ser aprobados por más de una persona o departamento en aras de prevenir la disminución ilegítima de estos.

VIII Daños informáticos. Art. 264 quater

Se comete un delito por daños informáticos al dañar equipos, programas informáticos o documentos electrónicos ajenos sin contar con autorización y produciéndose perjuicios graves.

La responsabilidad ante el riesgo de cometer este delito no se limita exclusivamente al daño intencionado, como puede ser la realización de un ciberataque o borrar datos almacenados digitalmente, sino a la falta de protección de nuestros propios equipos y entornos virtuales. A través de nuestras listas de correo, datos privados de entidades colaboradoras o aplicaciones compartidas podemos ser partícipes de un ciberataque o del envío de un virus que suponga un daño informático para otras personas u organizaciones.

También se incluyen la inutilización o eliminación de las medidas de seguridad de los equipos informáticos de la organización o del almacenamiento de información electrónica.

IX Relativos a la propiedad intelectual e industrial, el mercado y los consumidores (propiedad industrial, intelectual, revelación de secretos de empresa, contra los derechos de consumidores, contra el mercado y corrupción en los negocios). Art. 288

De este artículo destacamos los delitos contra la propiedad intelectual e industrial, ya que consideramos que son los que más podrían afectar a una organización del Tercer Sector de Acción Social.

El delito contra la propiedad intelectual hace referencia a la utilización de obras literarias, artísticas o científicas y al almacenamiento, importación o exportación de estas sin la autorización de los titulares de los derechos de propiedad intelectual y a la acción de favorecer estas conductas.

Copiar o descargar un software "pirata" constituiría un delito contra la propiedad intelectual. De igual forma, son actividades delictivas el uso de imágenes, cuyos derechos de propiedad intelectual estén protegidos, en la página web, en campañas o actividades sin autorización o adquisición de los derechos de imagen; así como distribuir, copiar o hacer uso de obras (artísticas, literarias). La obtención de un beneficio económico de estos hechos agrava el delito.

En este sentido, debemos comprobar la titularidad de las obras y pedir autorización para su uso en todas aquellas acciones que realicemos, sobre todo, para la captación de fondos. A este deber se suma el de vigilar que las vías de acceso a dichas obras, su almacenaje y distribución no esté vulnerando los derechos de propiedad intelectual.

También se englobaría en este apartado registrar la autoría personal sobre trabajos realizados dentro de las funciones llevadas a cabo en la organización.

En relación con la propiedad industrial, destacamos el uso de patentes, modelos o dibujos artísticos y de marcas y logos registrados, ya sea para para la obtención de un

beneficio o para la comercialización o promoción de actividades con fines recaudatorios.

Como medida de salvaguarda se podría contar con un modelo de solicitud de autorización, así como con procedimientos internos para el acceso y uso de obras de terceras personas, que deberán ser difundidos y de fácil acceso para las personas de la organización y para terceras personas que participen en actividades y programas de la entidad.

X Blanqueo de capitales. Art. 302.2

Este artículo hace referencia a:

- participar en operaciones o transacciones destinadas a adquirir, poseer, convertir, o transmitir bienes procedentes de la comisión de un delito o para ocultar o encubrir dicho origen, y
- participar en operaciones o transacciones destinadas a ocultar o encubrir la verdadera naturaleza, origen, ubicación, destino, movimiento o derechos sobre los bienes procedentes de un delito o propiedad de los mismos.

Blanquear capitales supone tener, hacer uso o sacar beneficio de bienes, sabiendo que estos proceden de una actividad delictiva o encubrir esta procedencia. Debemos saber, además, que tenemos obligación de cumplir la Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, así como del reglamento que la desarrolla y de cualquier legislación complementaria.

Un procedimiento de prevención de riesgo de blanqueo de capitales y procedimientos de comprobación del origen de los fondos donados, de la identidad de las personas físicas y/o jurídicas donantes, así como la inclusión en el código de conducta y la formación de nuestros equipos de captación y gestión de fondos, nos ayudará a minimizar las posibilidades de que en nuestra organización se cometa este delito.

XI Financiación ilegal de los partidos políticos. Art. 304 bis.5

Participar en la financiación ilegal de un partido político supone recibir y entregar donaciones monetarias o en especie a éstos, y/o formar parte de estructuras con esta finalidad, incumpliendo lo recogido en la Ley Orgánica 3/2015, de 30 de marzo, de control de la actividad económico-financiera de los Partidos Políticos.

Para hacer frente a este riesgo, recomendamos recoger expresamente en nuestro Código de Conducta y política de

relaciones institucionales, si la tuviéramos, la prohibición de realizar aportaciones a partidos políticos o cualquier tipología de agrupación de electorado.

Como en el punto anterior, será clave la identificación de las personas o entidades donantes. En el caso de que nuestra organización tenga relación con algún partido político, nuestras finanzas deberán ser independientes de las suyas.

XII Contra la Hacienda Pública y contra la Seguridad Social (fraude tributario, contra la seguridad social y fraude de subvenciones). Art. 310 bis

Este artículo hace referencia al incumplimiento de obligaciones con la Agencia Tributaria, con la Seguridad Social y al fraude en la solicitud y ejecución de subvenciones:

- **Delitos contra la Hacienda Pública estatal, autonómica, local o foral:**
La conducta consiste en defraudar haciendo fraudulentamente la declaración o gestión tributaria o no realizando la declaración obligatoria en caso de ser exigida por la normativa tributaria. Hace referencia a eludir el pago de tributos, el pago de cantidades retenidas o que se hubieran debido retener y el pago de ingresos a cuenta de retribuciones en especie; así como a obtener devoluciones y beneficios fiscales (bonificaciones, reducciones, deducciones, desgravaciones o exenciones) indebidamente. Será delito si el importe excede de 120.000 euros.
- **Delito de fraude de subvenciones:**
Consiste en falsear las condiciones requeridas para la concesión de una subvención, desgravación o ayuda procedente de las Administraciones Públicas u ocultar condiciones que la hubiesen impedido. También se incluye en este apartado el incumplir las condiciones por las que una subvención fue concedida alterando sustancialmente sus fines. En cualquiera de los casos, para que sea delito es preciso que el interés económico de que se trate supere el importe de 120.000 euros.
- **Delito contable:**
Se produce cuando, estando obligado por ley tributaria a llevar contabilidad mercantil, libros o registros fiscales, se cometa alguna de las siguientes conductas:
 - A** No llevar ningún tipo de contabilidad en todo el período impositivo (en régimen de estimación directa).
 - B** Llevar contabilidades distintas de una misma actividad y de un mismo ejercicio económico.
 - C** Realizar anotaciones contables ficticias o no contabilizar transacciones económicas realizadas.

- **Defraudación a la Hacienda de la Comunidad Europea:**
Consiste en eludir el pago de tributos europeos o falsear las condiciones para la concesión de fondos europeos u ocultar las que la hubiesen impedido cuando la cuantía sea superior a 50.000 euros para fondos europeos y 100.000 euros para subvenciones europeas.
- **Delitos contra la Seguridad Social:**
Se trata del incumplimiento de la obligación de cotizar a la Seguridad Social ya sea eludiendo el pago de las cuotas, obteniendo indebidamente devoluciones de las mismas o disfrutando de deducciones por cualquier concepto de forma indebida. La cuantía de las cuotas defraudadas o de las devoluciones o deducciones indebidas debe exceder de 120.000 euros.
Engloba también la obtención fraudulenta de prestaciones de la Seguridad Social, la prolongación indebida de las mismas, o facilitar a otras personas su obtención, por medio de errores o tergiversación de hechos, o la ocultación consciente de hechos de los que tenía el deber de informar.

XIII Contra los derechos de los ciudadanos extranjeros. Art. 318 bis.5

Aunque denominado delitos “contra de los derechos de los ciudadanos extranjeros”, este artículo hace alusión al apoyo en la entrada y/o al tránsito dentro del territorio español a una persona no nacional de un Estado de la Unión Europea, sin notificación a las autoridades y con o sin ánimo de lucro. Quedan exceptuados las situaciones de ayuda humanitaria.

Incluye, además, ayudar intencionadamente y con ánimo de lucro, a permanecer en territorio español a una persona no nacional de un Estado de la Unión Europea.

XIV Urbanización, construcción o edificación no autorizables. Art. 319.4

Puesto que este delito imputa a quienes realicen o fomenten la construcción en suelo no urbanizable o protegido, debemos comprobar las licencias y permisos cuando contratamos a una empresa para la construcción de un espacio para nuestra organización. Debemos revisar de igual forma el tipo de suelo en el que proyectamos, por ejemplo, la construcción de un espacio comunitario como parte de nuestro proyecto de dinamización de una zona económicamente deprimida.

Para asegurarnos de cumplir con la norma, estableceremos procedimientos de comprobación de lo expuesto en el párrafo anterior; mención expresa en el Código de conducta, en los contratos que realicemos con las empresas y en la política de compras.

XV **Contra los recursos naturales y el medioambiente. Art. 328**

Si nos centramos en lo dispuesto en el Código Penal, podríamos incurrir en delito al gestionar residuos de forma contraria a la norma o al realizar cualquier actividad (ruidos, vertidos, depósitos, emisiones, radiaciones, excavaciones, etc.), dañando gravemente los sistemas naturales o personas de forma directa e indirecta, o mediante la explotación de instalaciones de actividades o sustancias peligrosas.

Tendremos especial cuidado en no gestionar residuos peligrosos o contaminantes de forma ilícita y en no realizar actividades no permitidas en entornos naturales protegidos. En este sentido, debemos controlar no solo nuestra actividad, sino vigilar también que no realicemos convenios o contratos con empresas que desarrollen este tipo de actividades. Para ello, podemos desarrollar una política medioambiental e incluir cláusulas en los contratos.

XVI **Relativos a las radiaciones ionizantes. Art. 343.3**

Si mediante nuestra actividad ponemos en peligro la calidad del aire, suelo, aguas, la salud de animales, plantas o personas y sus bienes, a través de la introducción de materiales o radiaciones ionizantes, cometemos un delito penal.

Para reducir el riesgo de responsabilidad penal de la persona jurídica, debemos establecer sistemas de prevención y control. En este caso, las cláusulas en los contratos, el posicionamiento claro en el Código de Conducta de protección del medio ambiente o una política medioambiental, pueden formar parte de la lista de medidas que podemos tomar.

XVII **Riesgos provocados por explosivos y otros agentes. Art. 348.3**

Incluye cualquier participación en el proceso de manipulación de explosivos contraria a la normativa en materia de seguridad, haciendo que corra peligro la vida o la salud de las personas o el medio ambiente.

Como riesgos relacionados con este delito se pueden mencionar el uso de fuegos artificiales sin medidas de protección para las personas o el entorno natural, o el contratar servicios con empresas que gestionan explosivos poniendo en riesgo la integridad física de las personas o el entorno natural.

Se podría incluir una prohibición expresa en el Código de conducta del uso de cualquier sustancia o artefacto que puedan atentar con la integridad física de las personas o dañar gravemente el entorno natural. Enunciado de forma positiva, podemos recoger en el Código de conducta la protección de la integridad de las personas y del medio ambiente.

XVIII **Contra la salud pública y Tráfico de drogas. Art. 366 y 369.bis**

Engloba las siguientes actuaciones:

- Elaboración de sustancias nocivas para la salud o productos químicos que pueden causar estragos, así como despacharlos, suministrarlos o comerciar con ellos sin la debida autorización.
- Despacho o expedición de medicamentos: se trata de la fabricación, importación, exportación, suministro, intermediación, comercialización, ofrecimiento, puesta en el mercado, o almacén de medicamentos generando un riesgo para la vida o la salud de las personas.
- Fraudes alimentarios: se refiere al ofrecimiento de productos alimentarios con omisión o alteración de los requisitos establecidos en las leyes o reglamentos sobre caducidad o composición; a la fabricación o venta de bebidas o comestibles destinados al consumo público y nocivos para la salud y a ocultar o sustraer efectos destinados a ser inutilizados o desinfectados, para comerciar con ellos.

Recoge tanto la elaboración, como el suministro, la comercialización o el despacho no autorizado o incumpliendo la normativa de productos químicos y aquellas sustancias consideradas nocivas para la salud. Estas actividades pueden incluir el suministro de medicamentos deteriorados, la adulteración de alimentos y aguas con sustancias nocivas, el suministro de alimentos caducados y aquellas relacionadas con el tráfico de estupefacientes y la elaboración o cultivo de éstos.

Se incluye también el uso de los espacios de la organización para la realización de estas prácticas delictivas.

Las organizaciones que manipulan o suministran medicamentos o sustancias estupefacientes en programas destinados a tratar los problemas de adicciones deben prestar especial cuidado al almacenaje y manipulación de estas sustancias, ya que pueden ser objeto de sustracción para su posterior venta o consumo.

XIX **Falsificación de moneda. Art. 386.5**

Hace alusión a la fabricación o alteración de moneda, sellos de correos o efectos timbrados, así como su transporte o distribución con conocimiento de dicha falsedad. En concreto, se refiere a las siguientes actividades:

- uso de herramientas de la organización para la fabricación de moneda, sellos o efectos timbrados falsos;
- transporte de estos elementos conociendo su falsedad;

- distribución de moneda, sellos o efectos timbrados falsos haciéndolos pasar por legítimos.

De forma general, se recomienda incluir este delito en el Código de conducta.

XX Falsificación de tarjetas de crédito y débitos y cheques de viaje. Art. 399 bis

Consiste en alterar, copiar, reproducir o falsificar tarjetas de crédito o débito o cheques de viaje.

Como riesgos asociados a este delito podemos mencionar la tenencia y/o uso de tarjetas bancarias o cheques de viaje falsos y la utilización de herramientas de la entidad para la falsificación de cheques de viaje.

El uso indebido de tarjetas de crédito, la falsificación de estas u otras formas de pago, puede prevenirse mediante un procedimiento de uso de estos (quiénes, con qué finalidad y de qué forma se puede hacer uso).

XXI Cohecho. Art. 427 bis

El cohecho consiste en solicitar, aceptar u ofrecer regalos, retribuciones o favores a cambio de un acto relacionado con el ejercicio de la función pública.

El cohecho en una organización del Tercer Sector de Acción Social, afecta en el hecho de que personal de la organización puede cometer cohecho corrompiendo o intentando corromper a una persona funcionaria pública o autoridad con sus dádivas, presentes, ofrecimientos o promesas.

En consecuencia, el principal riesgo será que desde nuestra organización se preste un favor, se prometa una retribución o se retribuya monetariamente o en especie a una persona con cargo público para conseguir financiación, paralizar una sanción o conseguir alguna ventaja frente al resto de organizaciones.

Para evitar que en el seno de nuestra organización se produzcan sobornos a autoridades o funcionariado, es importante contar con un procedimiento claro de trato con la administración. Es aconsejable incluir buenas prácticas en materia de transparencia y procedimientos en caso de conflicto de intereses. Además, se debería señalar en el Código de conducta.

XXII Tráfico de influencias. Art. 430

Hablamos de tráfico de influencias cuando una persona se sirve de su relación jerárquica profesional o relación personal para influir en la resolución de un miembro del funcionariado en beneficio propio o de una tercera parte.

Conseguir financiación, evitar requerimientos relacionados con subvenciones o solicitudes de devolución de importes utilizando relaciones personales o posiciones de poder, supondría cometer este delito. También lo podría ser el aprovechar la relación personal que tenemos con determinada persona integrante del funcionariado para eludir sanciones de la Agencia Tributaria o con la Seguridad Social.

Los conflictos de interés pueden venir recogidos en una política de buen gobierno y en el Código de conducta donde se refleje además la aceptación y dación de regalos.

XXIII Malversación. Art. 435.5

En términos generales, la malversación es un delito de apropiación indebida cometido normalmente por una persona integrante del funcionariado o una autoridad.

Una entidad del Tercer Sector de Acción Social puede cometer el delito de malversación impropia o desfalco cuando se produzca una apropiación indebida en los siguientes casos:

- Cuando sea la encargada de fondos, rentas o efectos de las Administraciones Públicas.
- Cuando fuera legalmente designada como depositaria de fondos o caudales públicos.
- Cuando resultara la administradora o depositaria de dinero o bienes embargados, secuestrados o depositados por la autoridad pública.

Como ejemplos, se podría producir malversación si nuestra organización se apropiara de fondos destinados a otras organizaciones procedentes de las Administraciones Públicas como en el caso de la gestión de subvenciones destinadas a entidades asociadas o de bienes cedidos.

Con el fin de minimizar el riesgo de participación en este delito podemos incluirlo en el Código de conducta que desarrolle la integridad y la transparencia como valores, contar con políticas de transparencia y buen gobierno y con un canal de denuncias efectivo.

XXIV Odio y enaltecimiento. Art. 510 bis

Manifestar hostilidad, discriminar o ejercer violencia contra un grupo o persona que forme parte de un colectivo, ya sea por motivos étnicos, ideológicos, sexo, orientación o identidad sexual, género, religión, enfermedad, discapacidad o situación familiar.

Debemos prestar especial atención a la comunicación institucional para no enviar mensajes discriminatorios o estereotipados que puedan incitar al odio hacia un colectivo. Esto puede quedar reflejado en nuestra política de comunicación, así como en la aprobación de un plan de comunicación y de contenidos.

Nos podemos encontrar ante situaciones en las cuales personas ajenas a la organización accedan a nuestros canales de comunicación digital, redes sociales o página web y compartan mensajes de odio. Para ello, los mecanismos de control que deberemos tomar serán aquellos relacionados con la forma de responder a crisis en redes sociales y la prevención de riesgos cibernéticos.

Otro riesgo puede ser que empresas de comunicación contratadas por la organización difundan mensajes discriminatorios en nombre de ésta.

XXV Delitos de terrorismo. Art. 580 bis (Art. 571, 572, 580 a 583 bis)

De acuerdo con el Código Penal³¹, “Se considerará delito de terrorismo la comisión de cualquier delito grave contra la vida o la integridad física, la libertad, la integridad moral, la libertad e indemnidad sexuales, el patrimonio, los recursos naturales o el medio ambiente, la salud pública, de riesgo catastrófico, incendio, de falsedad documental, contra la Corona, de atentado y tenencia, tráfico y depósito de armas, municiones o explosivos, previstos en el presente Código, y el apoderamiento de aeronaves, buques u otros medios de transporte colectivo o de mercancías, cuando se llevaran a cabo con cualquiera de las siguientes finalidades:

- 1 Subvertir el orden constitucional, o suprimir o desestabilizar gravemente el funcionamiento de las instituciones políticas o de las estructuras económicas o sociales del Estado, u obligar a los poderes públicos a realizar un acto o a abstenerse de hacerlo.
- 2 Alterar gravemente la paz pública.
- 3 Desestabilizar gravemente el funcionamiento de una organización internacional.
- 4 Provocar un estado de terror en la población o en una parte de ella.”

Como organización podemos colaborar con acciones terroristas por imprudencia o falta de control en el cumplimiento, dando lugar a:

- Tenencia o depósitos de armas y explosivos: que se utilicen nuestras instalaciones para este fin.
- Financiación del terrorismo: uso de la organización para su financiación.
- Actos de colaboración como pueden ser la ocultación, acogimiento o traslado de personas y prestación de servicios tecnológicos.
- Exaltación y enaltecimiento del terrorismo, usando para ello los canales de comunicación de la organización.

Es importante contar con un sólido Código de conducta que exprese con claridad nuestro rechazo a cualquier tipo de actividad relacionada con el terrorismo y su financiación, así como facilitar un canal de denuncias.

XXVI Delitos de Contrabando. Ley Orgánica 6/2011, de 30 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 12/1995, de 12 de diciembre, de represión del contrabando

Se comete un delito de contrabando cuando, dependiendo del valor económico de la mercancía (bien susceptible de comercio) se realicen los siguientes actos:

- Valor igual o superior a 150.000 euros. Cuando se posean, comercien o circulen mercancías sin cumplir las normas de control de aduanas, se oculten del registro de aduanas, se introduzcan en buques menores a los reglamentarios y se lleven a puerto o se trasladen de un buque a otro de forma clandestina.
- Valor igual o superior a 50.000 euros. Exportación o expedición, no autorizada o autorizada con datos falsos, de Patrimonio Histórico Español; importación, exportación, comercio, tenencia o circulación de géneros estancados o prohibidos (desde especies protegidas de flora y fauna, a material de defensa).

Con independencia del valor de la mercancía, se comete delito de contrabando cuando, el objeto de este, sean estupefacientes, drogas tóxicas, armas, explosivos, agentes biológicos o cualquier bien cuya tenencia suponga delito. El delito de contrabando de tabaco será tipificado cuando su valor sea igual o superior a 15.000 euros.

Cuando estas actividades se produzcan por imprudencia grave, serán igualmente punibles. En el caso de que se den por acción u omisión de una persona jurídica nos remitiremos de nuevo al artículo 31 bis de la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de diciembre, del Código Penal. Ley

³¹ Artículo 573 de la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal

Orgánica 6/2011, de 30 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 12/1995, de 12 de diciembre, de represión del contrabando.³²

El riesgo asociado a una organización del Tercer Sector de Acción Social, puede ser el uso de los medios de transporte de la organización y de sus instalaciones para cometer este delito, tanto por personal de la organización como por terceros.

4.4.1.2. CATÁLOGO DE DELITOS DEL CÓDIGO PENAL CON CONSECUENCIAS ACCESORIAS. ART. 129 DEL CÓDIGO PENAL

El régimen del Artículo 129 del Código Penal se aplica a los delitos previstos para las personas jurídicas cuando se hayan cometido en el seno, con la colaboración, a través o por medio de entes carentes de personalidad jurídica, y se contempla también para los siguientes delitos:

I Relativos a la manipulación genética. Art. 162

Hace referencia a la manipulación de genes humanos por acción directa o imprudencia grave con otra finalidad que no sea la reducción de enfermedades graves, clonación de seres humanos o fecundación de óvulos con fines procreativos. En este artículo queda también recogida la producción de armas biológicas con potencial exterminador de la especie humana mediante el uso de ingeniería genética.

El nivel de riesgo al que se enfrenta una organización, especialmente en este caso, depende de las actividades que realice. Se puede incurrir en un delito de manipulación genética al no establecer los controles necesarios para asegurar el proceso y la finalidad de investigaciones llevadas a cabo de forma directa o a través de financiación.

Aunque el riesgo en la mayoría de las organizaciones puede ser improbable, se podrán dar las siguientes situaciones:

- Cesión de material o espacios de la organización para acciones ilegales de manipulación genética.
- Realización o financiación de investigaciones con material genético con una finalidad distinta a la recogida en la norma.

II Alteración de precios en concursos y subastas públicas. Art. 262.2

Consiste en intentar de forma fraudulenta conseguir beneficios de un concurso o subasta pública, ya sea pidiendo contraprestaciones para no participar, utilizando artificios para

que otras personas u organizaciones no participen, realizar acuerdos con otras partes para conseguir un precio concreto o abandonar la subasta tras la adjudicación.

Los riesgos derivados de este delito pueden ser los que se enumeran a continuación:

- Realizar acuerdos con otras partes para conseguir un precio concreto en concursos o subastas públicas.
- Presionar u ofrecer beneficios a otras organizaciones para que no participen.
- Solicitar contraprestaciones para no participar en subastas.
- Falsificar documentación para conseguir un concurso público.

A la inclusión de este delito en el Código de conducta y a su aceptación por parte de toda la organización y contar con un canal de denuncias eficaz, podemos sumar el desarrollo de una política de gobierno y una política de transparencia.

III Obstaculización a la actividad inspectora o supervisora. Art. 294

Cometen este delito quienes administren una sociedad que esté sujeta a supervisión administrativa por su actuación en mercados e impidan su desempeño a entidades inspectoras o supervisoras. En principio no afectaría a las entidades sociales.

IV Contra los derechos de las personas trabajadoras. Art. 318

Bajo este título se recogen varios artículos que detallan las actividades que, de darse en la propia organización, serían objeto de delito. Constituirá delito penal:

- Imponer condiciones laborales o de Seguridad Social que restrinjan los derechos laborales reconocidos por disposiciones legales, convenios colectivos o contrato individual, si se hace uso de engaño, abuso o situación de necesidad.
- Contratar al 25% del conjunto de personas empleadas siempre que el total sea superior a cien, al 50% de entre diez y cien personas y al total de una plantilla de cinco a diez personas empleadas, sin notificar su alta a la Seguridad Social o sin permiso de trabajo, así como mantener estas condiciones en una transmisión de empresas.
- Emplear de forma reiterada a personas sin permiso de trabajo en el país y a personas menores de edad.

³² Ley Orgánica 6/2011, de 30 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 12/1995, de 12 de diciembre, de represión del contrabando

- El tráfico ilegal de personas con ofertas laborales engañosas.
- Favorecer la emigración de alguna persona a otro país simulando contrato o colocación, o usando de otro engaño semejante.
- La discriminación grave en el empleo por razón ideológica, religiosa, étnica, nacionalidad, sexo, orientación sexual, situación familiar; de salud o discapacidad, por ser representante legal o sindical, por parentesco con otras personas empleadas por la organización o por hacer uso de una lengua oficial dentro del Estado español, siempre que no se restituya la situación de igualdad tras requerimiento legal o sanción administrativa.
- Engañar o abusar de la necesidad de una persona para limitar de algún modo el ejercicio de su derecho a huelga o libertad sindical.
- Emplear violencia física o intimidatoria contra otras personas para comenzar o prolongar una huelga.
- Infringir las normas de prevención de riesgos laborales no facilitando los medios necesarios para que las personas trabajadoras desempeñen su actividad con las medidas de seguridad e higiene adecuadas, de forma que pongan así en peligro grave su vida, salud o integridad física.

En este sentido, resulta de gran utilidad contar con un canal de denuncias accesible y un procedimiento de gestión de dichas denuncias eficaz. Esto nos permite identificar aquellas acciones contrarias a norma que puedan no ser fácilmente conocidas por los órganos de gobierno.

Recoger estas cuestiones en el Código de conducta, contar con un plan de personas, procedimientos de administración de personas, comprobación de actualización en materia de prevención de riesgos laborales y cumplimiento de normativa y recomendaciones del servicio de prevención, son algunas de las medidas que podemos implementar para proteger los derechos laborales.

Se podría realizar una auditoría laboral para conocer cuál es la situación actual de la organización en materia laboral. En esta, se recopilará información y opinión profesional en relación al grado de cumplimiento con la normativa (interna y externa) y convenios aplicables, los procedimientos que ya están siendo implementados y aquellos que sería necesario incorporar. Nos permitirá también comprobar el grado de adecuación de las retribuciones, políticas de contratación, jornadas, permisos o modificación sustancial de condiciones de trabajo. De esta forma, revisaremos

también la posible existencia de medidas o políticas discriminatorias, conflictos en materia laboral y la representación legal por parte de sindicatos, entre otras cuestiones.

V Asociación ilícita. Art. 520

Las asociaciones ilícitas son aquellas cuya finalidad sea delictiva o paramilitar; las que una vez constituidas promuevan la comisión de un delito y las asociaciones que hagan apología del odio o la violencia por motivos ideológicos, religiosos, étnicos, de nacionalidad, sexo, orientación sexual, enfermedad o discapacidad.

Como riesgos derivados de este delito se puede mencionar:

- constituir una asociación o fundación con fines delictivos o paramilitares;
- promover la comisión de un delito dentro de la organización; y/o
- promover la apología de la violencia desde cualquier ámbito de la entidad.

Para asegurarnos de no incurrir como organización en delitos de apología del odio, debemos realizar una gestión coherente y eficaz de nuestra comunicación, así como introducir una cultura antidiscriminatoria dirigida tanto al trato a nivel interno como de atención a personas usuarias. Debemos prestar atención a la seguridad informática y a las líneas de comunicación que siguen nuestros mensajes, especialmente en redes sociales por su inmediatez y por la imposibilidad de controlar el flujo de mensajes provenientes de otras fuentes.

VI Organización y grupos criminales y organizaciones y grupos terroristas. Art. 570 quater

Se refiere a promover o participar de cualquier forma en la creación o funcionamiento de una organización criminal. El artículo especifica la cooperación económica, o de cualquier otra forma, con organizaciones cuya finalidad sea la comisión de delitos. Incluye:

- Emitir comunicaciones que promuevan o apoyen el terrorismo.
- Realizar pagos, transferencias a organizaciones cuya finalidad sea delictiva.

Como medidas de control de riesgo podemos incluir este aspecto en nuestra política de compras y en el Código de conducta y fomentar el uso del canal de denuncias ante posibles incidencias.

4.4.2. LEY ORGÁNICA 1/2002 DE 22 DE MARZO, REGULADORA DEL DERECHO DE ASOCIACIÓN

De acuerdo a la Ley Reguladora del Derecho de Asociación³³, *“todas las personas tienen derecho a asociarse libremente para la consecución de fines lícitos”*. Existe, por tanto, el derecho a asociarse sin necesidad de autorización previa.

Una asociación se puede constituir mediante el acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular; y se dotan de los Estatutos que rigen el funcionamiento de la asociación.

El acuerdo de constitución, que incluirá la aprobación de los Estatutos, habrá de formalizarse mediante un acta fundacional, en documento público o privado. Con el otorgamiento del acta adquirirá la asociación su personalidad jurídica y la plena capacidad de obrar; sin perjuicio de la necesidad de su inscripción.

Las asociaciones quedarán constituidas legalmente mediante el correspondiente registro de su Acta Fundacional y de sus Estatutos. Con este registro, quedará separado el patrimonio de la asociación y el de las personas que forman parte de ésta.

El contenido mínimo de los Estatutos será el siguiente: denominación; domicilio; ámbito territorial; duración en el caso de ser temporal; fines y actividades; regulación de admisión, baja, sanción, derechos y obligaciones de personas socias; composición y reglamento de los órganos de gobierno; régimen contable; patrimonio y causas de disolución de la asociación.

Deberá hacerse constar en el registro de asociaciones (nacional o autonómico) los cambios en los estatutos o en la composición de la Junta Directiva, modificaciones relativas a la condición de utilidad pública, cambios en las delegaciones, incorporación o separación de federaciones, confederaciones u otras uniones de asociaciones.

Entre la documentación de una asociación, la Ley señala como obligatoria la siguiente: relación de personas socias, contabilidad (las cuentas de la asociación serán aprobadas anualmente por la Asamblea General), relación de bienes y libro de actas.

La asociación debe poner a disposición de las personas socias toda la documentación señalada anteriormente, respetando la protección de datos personales acorde a la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

4.4.2.1. ASOCIACIONES DE UTILIDAD PÚBLICA³⁴

La declaración de utilidad pública es el reconocimiento administrativo de que una asociación está constituida para asumir una finalidad de interés general.

Las ventajas de que una asociación obtenga la condición de utilidad pública son:

- Poder usar la mención 'declarada de utilidad pública' a continuación de su denominación social.
- Disfrutar de ciertas exenciones y beneficios fiscales, principalmente en relación con la Ley 49/2002, de Régimen Jurídico de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo.
- Asistencia jurídica gratuita en determinadas circunstancias.

Los requisitos que son necesarios para obtener el reconocimiento de la condición de utilidad pública a la entidad son los siguientes:

- Ser una entidad sin ánimo de lucro cuyos fines estatutarios tiendan a promover el interés general y sean de carácter cívico como, por ejemplo, de asistencia social; de promoción de la mujer; de fomento de la igualdad de oportunidades y de la tolerancia; o de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales, económicas o culturales.
- Que su actividad no esté restringida exclusivamente a beneficiar a sus personas asociadas, sino abierta a cualquier otra posible persona beneficiaria que reúna las condiciones y características exigidas por la índole de sus propios fines.
- Que las personas integrantes de los órganos de representación que perciban retribuciones no lo hagan con cargo a fondos y subvenciones públicas.
- Que cuenten con los medios personales y materiales adecuados y con la organización idónea para garantizar el cumplimiento de los fines estatutarios.
- Que se encuentren constituidas, inscritas en el Registro correspondiente, en funcionamiento y dando cumplimiento efectivo a sus fines estatutarios, ininterrumpidamente y concurriendo todos los precedentes requisitos, al menos durante los dos años inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud.

³⁴ Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos.

³³ Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación

El artículo 34 de la Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, establece las obligaciones en materia de rendición de cuentas para las asociaciones que ostenten la condición de utilidad pública:

- Rendición de cuentas anuales del ejercicio anterior durante los seis meses posteriores.
- Presentación de memoria descriptiva de actividades ante el organismo encargado de verificar su constitución y de depositarlas en el Registro correspondiente.

Las Administraciones Públicas podrán solicitar otro tipo de informes que justifiquen las actividades realizadas en cumplimiento de los fines de la asociación.

4.4.3. LEY DE FUNDACIONES

El artículo 2 de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, define las fundaciones como aquellas “organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley. Deberán perseguir fines de interés general”.³⁵

Estas entidades adquieren personalidad jurídica al inscribir en el Registro de Fundaciones la escritura pública de su constitución. Su domiciliación coincidirá con la de la sede de su Patronato y/o sus actividades principales.

Para constituir una Fundación, es necesario dotarla, ante notaría, con un capital de un mínimo de 30.000 euros. Independientemente de si la dotación de la fundación es dineraria o no, se valorará en termino de euros.

Las principales normativas a las que debemos responder al constituir una fundación son la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones y el Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal. Las principales pautas de obligado cumplimiento que señalan estas dos normas hacen referencia al Patronato y a sus funciones, a la gestión del patrimonio y a la presentación de la memoria anual.

El **Patronato** u órgano de gobierno estará compuesto por mínimo tres personas no remuneradas por estas funciones, incluyendo los puestos de presidencia y secretaría. Entre sus funciones están:

- aprobar las cuentas anuales (información a la que tendrá acceso cualquier persona solicitando los documentos depositados en el Registro de Fundaciones);
- administración y disposición del patrimonio de la fundación;
- adoptar acuerdos cuando esté reunida la mayoría absoluta de las personas que integran el Patronato. No se podrá participar en la votación cuando de esta resulte un conflicto de intereses. Cada reunión del patronato deberá quedar reflejada en un acta con las personas asistentes, el orden del día, lugar y tiempo de celebración, puntos principales tratados en la reunión y acuerdos a los que se ha llegado. Dicha acta, deberá ser aprobada en esa reunión o la siguiente.
- Otorgar y revocar poderes excepto manifestación contraria en los Estatutos;
- emitir las cuentas anuales (balance, cuenta de resultados y memoria) y el informe de grado de cumplimiento de los códigos de conducta de medidas de reforma de sistema financiero;
- presentar al Protectorado el plan de actuación del siguiente ejercicio económico en los tres últimos meses del ejercicio previo; así como
- designar a la persona responsable de auditar en caso de obligación legal o decisión voluntaria.³⁶

La gestión del patrimonio de la fundación viene recogida principalmente en los artículos 24 y 27 de la ley. El artículo 24 señala como actividades económicas de las fundaciones aquellas que cumplan los fines fundacionales o sean complementarias de estos. Podrán participar además en sociedades mercantiles, siempre que no se responda personalmente frente a las deudas sociales. El artículo 27 regula el destino de las rentas e ingresos de tal forma que el 70% de los ingresos y beneficios económicos deberá ser destinado a los fines fundacionales y el restante a aumentar la dotación o reservas.

Las fundaciones deben presentar una memoria que recoja las actividades que se han llevado a cabo (personas trabajadoras, recursos económicos, número de personas beneficiarias, ingresos ordinarios) y los convenios con otras entidades (recursos obtenidos y su procedencia, deudas y obligaciones financieras asumidas, recursos empleados, grado de cumplimiento).

³⁵ Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones

³⁶ Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal

Finalmente, el Protectorado es un órgano de control externo de la fundación que velará por el correcto ejercicio del derecho de fundación y por la legalidad de la constitución y funcionamiento de las fundaciones, prestando servicios de apoyo, impulso y asesoramiento.

Tras la entrada en funcionamiento, el día 2 de diciembre de 2015, del Protectorado único de Fundaciones de competencia estatal en virtud del [Real Decreto 1066/2015, de 27 de noviembre](#), por el que se modifica el Real Decreto 257/2012, de 27 de enero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, se concentran en el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte todas las funciones de protectorado de las fundaciones de competencia estatal, con la única excepción de las fundaciones bancarias.

Como riesgos asociados a las fundaciones podemos citar, por ejemplo, los siguientes:

- adoptar acuerdos del Patronato contrarios a Ley o a los Estatutos,
- desviación de patrimonio para uso diferente al de los fines estatutarios,
- participación de una persona del patronato en sociedades mercantiles de cuyas deudas responda personalmente,
- no destinar el 70% de los ingresos a fines fundacionales y el resto a aumentar la dotación o las reservas,
- no cumplir las obligaciones de presentación de información establecidas por el Protectorado,
- enajenación o gravamen de los bienes de la dotación fundacional sin disponer de autorización del Protectorado y
- no solicitar la autorización del Protectorado para hechos que lo requieren.

4.4.4. LEY DE IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, tiene por objeto la consecución de la igualdad entre hombres y mujeres, eliminando la discriminación que sufren las mujeres en los ámbitos político, civil, laboral, económico social y cultural.

¿Cómo afecta esto a las entidades del Tercer Sector de Acción Social? Las entidades del Tercer Sector de Acción Social son entornos con un mayor nivel de democracia y participación que otro tipo de organizaciones y además

están orientadas a la promoción de los principios de igualdad. Es por esto, que son el entorno idóneo para desarrollar la potencialidad de la Ley de Igualdad y ser ejemplo en su aplicación.

Como receptoras de fondos públicos, empleadoras y entornos de voluntariado, las organizaciones sociales están afectadas directamente por los siguientes aspectos:

A Igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación, la promoción profesional y en las condiciones de trabajo. Como ejemplos de incumplimientos podemos encontrar:

- discriminar por razones de sexo en la selección de personal;
- tener políticas o criterios de promoción profesional que sean incompatibles con la maternidad; o
- pagar complementos salariales diferentes por cuestión de sexo, siendo o no conscientes.

B Discriminación directa e indirecta.

C Acoso sexual y acoso por razón de sexo, como:

- realizar o permitir comentarios de índole sexual, y/o
- utilizar situaciones de poder para tener acercamientos o comentarios sexuales.

D Discriminación por embarazo o maternidad. Un ejemplo claro puede ser el despido de una mujer embarazada o en el año inmediatamente posterior al parto.

Entre las herramientas que plantea la Ley, destaca la implantación de planes de igualdad en las organizaciones, con carácter obligatorio en aquellas con más de doscientas cincuenta personas contratadas y cuando lo establezca el Convenio Colectivo o una autoridad laboral lo sancione. El Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación,³⁷ establece medidas para que se implanten planes de igualdad en las entidades con la obligatoriedad de establecer un plan de igualdad en las entidades con más de cincuenta personas trabajadoras. Se enuncia un periodo de adaptación para la medida:

- A partir del 8 de marzo de 2020, deberán tenerlo todas las entidades con más de 150 personas en plantilla.
- A partir del 8 de marzo de 2021, deberán tenerlo todas las entidades con más de 100 personas en plantilla.

³⁷ [Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.](#)

- A partir del 8 de marzo de 2022, deberán tenerlo todas las entidades con más de 50 personas en plantilla.

Con carácter previo a la elaboración del Plan de Igualdad se elaborará un diagnóstico negociado, en su caso, con la representación legal de las personas trabajadoras, que contendrá al menos las siguientes materias:

- Proceso de selección y contratación.
- Clasificación profesional.
- Formación.
- Promoción profesional.
- Condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombres.
- Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.
- Infrarrepresentación femenina.
- Retribuciones.
- Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

Se crea un Registro de Planes de Igualdad de las Empresas, como parte de los Registros de convenios y acuerdos colectivos de trabajo dependientes de la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social y de las Autoridades Laborales de las Comunidades Autónomas, en el que las entidades están obligadas a inscribir sus planes de igualdad.

Estos planes de igualdad deberán incluir medidas para la conciliación de la vida personal, laboral y familiar; protección de la maternidad, contemplando modificaciones en las jornadas, permisos laborales, acciones positivas, protocolos de prevención de discriminaciones directas e indirectas, inclusión de la perspectiva de género en el plan de personal de la organización, así como en materia de salud laboral y de comunicación, formación en materia de igualdad, contratación de personal y política de ascensos no discriminatoria, entre otras.³⁸

Reglamentariamente se desarrollará el diagnóstico, los contenidos, las materias, las auditorías salariales, los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes de igualdad; así como el Registro de Planes de Igualdad, en lo relativo a su constitución, características y condiciones para la inscripción y acceso.

Otra novedad importante es que la organización está obligada a llevar un registro con los valores medios de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales de su plantilla, desagregados por sexo y distribuidos por grupos profesionales, categorías profesionales o puestos de trabajo iguales o de igual valor.

La Ley presta especial atención a la prevención y actuación ante situaciones de acoso sexual y acoso por razón de sexo.

*El **acoso sexual** es cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo (Art. 7.1 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres).*

***Acoso por razón de sexo** es cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo (Art. 7.2 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres).*³⁹

La organización debería disponer de un protocolo de actuación frente a situaciones de acoso que debe basarse en los principios de confidencialidad de las partes y dignidad de las personas, seguridad jurídica y derecho de defensa, imparcialidad y celeridad. Adicionalmente, debe concretarse quiénes serán las personas que gestionarán la información, cuáles son las sanciones, plazos del proceso de investigación, legislación y normativa interna que respalda el protocolo, medidas de protección para la víctima de acoso y para la persona denunciante.

Serán contrarias a Ley las decisiones unilaterales de la entidad que impliquen discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de sexo. Incurrimos también en un incumplimiento, cuando las decisiones de la entidad suponen un trato desfavorable de las personas trabajadoras como reacción ante una reclamación efectuada en la organización o ante una acción administrativa o judicial destinada a exigir el cumplimiento del principio de igualdad de trato y no discriminación.

También supondrá un incumplimiento solicitar datos de carácter personal en los procesos de selección o establecer condiciones que constituyan discriminaciones para el acceso al empleo por motivos de sexo.

4.4.5. LEY DE TRANSPARENCIA

El objeto de esta Ley es el de sentar las obligaciones en materia de transparencia y buen gobierno para los organismos y responsables públicos y ampliar la transparencia de la actividad pública.

Las organizaciones de acción social están obligadas a responder ante los requerimientos de esta ley 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.⁴⁰

³⁸ Plataforma ONG Acción Social (2011) *Guía para la elaboración de un Plan de Igualdad en ONG de Acción Social*

³⁹ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
⁴⁰ Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Última modificación: 6 de diciembre de 2018

Las obligaciones derivadas de esta norma conllevan consecuencias a nivel legal y a nivel económico para las entidades privadas que ofrecen servicios públicos o tienen contratos con el sector público.

Las organizaciones privadas tienen obligación de publicar activa y periódicamente, de forma actualizada y accesible, información relativa a sus funciones, normativa y estructura, contratos, convenios y encomiendas con la Administración Pública, subvenciones y ayudas públicas, presupuestos y cuentas anuales, retribuciones de las personas con responsabilidad e indemnizaciones.

Las entidades privadas que son sujetos obligados por el artículo 3 de la Ley de Transparencia preceptivamente deben cumplir con una serie de obligaciones. Para el caso de las entidades no lucrativas se adjunta una tabla resumen con las principales actuaciones de publicidad activa a desarrollar respecto a la legislación estatal en materia de Transparencia a la que habría que sumar la legislación autonómica al respecto que sea de afección en nuestra actividad.

PRINCIPALES OBLIGACIONES DE PUBLICIDAD ACTIVA PARA ORGANIZACIONES SOCIALES		
1. 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.
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, ley de subvenciones, ley de fundaciones/asociaciones.... Las normativas que más nos afectan. 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 nuestra 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 figura directiva de las oficinas técnicas.
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 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 7. Principales Obligaciones de Publicidad Activa para Organizaciones del Tercer Sector de Acción Social

En caso de producirse un contrato con la Administración Pública en el marco de la Ley de Contratos del Sector Público, aprobado por Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, un ejemplo de la información mínima que la publicidad activa de una entidad que ha firmado un contrato con una Administración Pública contiene sería:

- Objeto del contrato.
- Duración.
- Importe percibido.
- Procedimiento de adjudicación.
- Posibles modificaciones del contrato.
- Decisión de desistimiento y renuncia si existieran.

En cuanto al beneficio que supone la adecuación de la actividad empresarial a los principios de transparencia, éste es doble: por un lado, un acceso a la contratación pública en condiciones de igualdad y competencia justa y, por el otro, una imagen corporativa positiva, que se puede llegar a traducir en mayores ingresos y mayor confianza en la marca⁴¹.

4.4.6 LEY DEVOLUNTARIADO

La Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado establece que las actividades de voluntariado deben englobarse dentro de un programa y una organización de voluntariado bajo los valores de igualdad, libertad, solidaridad, defensa del bien común, los derechos fundamentales, la equidad, la justicia y la cohesión social y aquellos que promuevan la solidaridad y la participación.

Al mismo tiempo, propugna una serie de principios que deben regir la actividad voluntaria como son la libertad, la participación y la solidaridad; la complementariedad; la independencia en la gestión; gratuidad y eficiencia; la igualdad de oportunidades y la no discriminación; así como la accesibilidad para personas con discapacidad, personas mayores y en situación de dependencia.

En relación con la igualdad de oportunidades y la no discriminación, la Ley especifica que no se pueden discriminar a las personas voluntarias por razón de nacionalidad, origen racial o étnico, religión, convicciones ideológicas o sindicales, enfermedad, discapacidad, edad, sexo, identidad sexual, orientación sexual o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

Apuesta por un voluntariado abierto a la diversidad de personas y ámbitos, más participativo, con un estatuto propio, mayor compromiso de las Administraciones y un mayor cuestionamiento de las acciones voluntarias.

El voluntariado nunca debe sustituir puestos de trabajo en la organización. Hay ocasiones en las que las necesidades de personal remunerado no son fáciles de cubrir; en estos casos las organizaciones deberán prestar especial atención para no ocupar puestos de trabajo con personas voluntarias.

Las obligaciones que presenta la Ley para las organizaciones están orientadas a la protección e integración de las personas voluntarias respetando y promoviendo la diversidad y la adecuación de las acciones y competencias a los objetivos marcados dentro de un programa de voluntariado. Para ello, será necesario contar con una normativa interna acorde a la ley que incluya:

- acuerdos de voluntariado con deberes y derechos de ambas partes (organización y persona voluntaria);
- suscripción a una póliza de seguro para cada persona voluntaria;
- presupuesto que cubra los gastos derivados de las acciones voluntarias,
- acreditación como persona voluntaria, con autorización personal o de personas responsables en el caso de ser menores de edad;
- registro de acuerdos de voluntariado, altas y bajas;
- cumplimiento de la normativa en materia de protección de datos y
- cualesquiera otras obligaciones derivadas de la normativa vigente aplicable.

Un programa de voluntariado eficaz, deberá establecer un sistema de evaluación, información, orientación y formación. Para el desarrollo de dicho programa, se promoverá la participación de las personas voluntarias en todas las fases de diseño y ejecución del programa en la medida de lo posible.⁴²

Como orientación para la formulación de programas de voluntariado o plan de voluntariado, la normativa señala el contenido mínimo que un programa de voluntariado debe recoger:

- Denominación.
- Identificación del responsable del programa.
- Fines y objetivos.
- Descripción de las actividades.
- Ámbito territorial.
- Duración prevista para su ejecución.
- Número de personas voluntarias necesarias, perfil y formación requerida.
- Criterio de elección del perfil de las personas destinatarias del programa.
- Planificación de recursos.
- Mecanismos de control, seguimiento y evaluación.⁴³

⁴¹ Amoedo Barreiro, J. D. [Consecuencias legales y económicas de la ley de transparencia para empresas privadas que producen servicios públicos o que tienen contratos con el sector público](#)

⁴² [Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado](#)

⁴³ [Plataforma del Voluntariado de España *Guía FÁCIL La Ley del Voluntariado en 5 pasos* Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado BOE 247 del 15 de octubre](#)

La Ley también determina que cualquier persona cuya participación en programas o actividades de voluntariado implique contacto habitual con personas menores de edad, deberá acreditar no haber sido condenada definitivamente por delitos contra la libertad, indemnidad sexual, trata y explotación de menores. Para ello deberá aportar una certificación negativa del Registro Central de estos delitos.

En este sentido, las personas que tengan antecedentes penales no cancelados por delitos de violencia doméstica o de género, por atentar contra la vida, la integridad física, la libertad, la integridad moral o la libertad e indemnidad sexual del otro cónyuge o de las hijas o hijos, por delitos de tráfico ilegal o inmigración clandestina de personas, o por delitos de terrorismo no podrán participar en programas destinados a personas que hayan sido o puedan ser víctimas de estos mismos delitos. Por este motivo, se deberá solicitar a todas las personas voluntarias que vayan a participar en estos programas una declaración responsable de no tener antecedentes penales por estos delitos.

4.4.7. LEGISLACIÓN DE PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE

Existe una variada legislación de protección del medioambiente. A las leyes estatales en materia de protección de la atmósfera y calidad del aire, biotecnología, evaluación ambiental, prevención y gestión de residuos, productos químicos, emisiones, suelos contaminados, entre otras, se suman las normativas autonómicas y los reglamentos de los Ayuntamientos. La descripción en profundidad de estas leyes y su aplicación al funcionamiento interno de las entidades del Tercer Sector de Acción Social, queda fuera del alcance de este manual. Sería necesaria una guía específica que recogiera las más de veinte leyes en materia de protección medioambiental.

A modo de esquema, señalamos algunas de las leyes más relevantes de ámbito estatal que debemos tener en cuenta dependiendo de nuestra actividad. Este listado no es exhaustivo, ni pretende servir como reflejo exacto de toda la normativa sobre medioambiente:

- I [Ley 42/2007 del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad.](#)
- II [Ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental. Obligación legal de reparación de un daño causado a un entorno natural en el ejercicio de cualquier actividad económica.](#)
- III [Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera. Lista las actividades potencialmente contaminadoras.](#)

IV [Ley 41/2010 de Protección del Medio Marino. Incluye no solo las aguas y el lecho marino, sino también la protección del subsuelo.](#)

[Real Decreto Legislativo 1/2001, de 20 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Aguas.](#) Además de regular las competencias estatales en materia de aguas, establece las condiciones para el uso público de la misma.

V [Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados.](#) Destaca la prevención desde el punto de vista de la reutilización o el reciclaje, entre otras medidas.

[Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases.](#) Describe los requisitos para la elaboración de planes para las organizaciones en prevención de residuos de envases.

VI [Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido.](#) Niveles máximos de contaminación acústica y sanciones.

No obstante, especial atención merece la Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental. Esta Ley ofrece un marco estatal y recoge la normativa europea en materia de evaluación de impacto medioambiental de planes, programas y proyectos. Incorpora, además, criterios de sostenibilidad en la toma de decisiones estratégicas y da las pautas para una prevención concreta de aquellos impactos ambientales negativos que se puedan producir en los proyectos, incluyendo herramientas de prevención, corrección y compensación de estos.

Dependiendo de las actividades a las que se dedique la organización, tendrá que prestar atención a no incumplir la normativa medioambiental. En muchas organizaciones solo habrá que prestar atención a las medidas de reciclado de envases y papel y a reducir el consumo energético, pero si se maneja material farmacéutico, médico o cualquier otro tipo de residuos potencialmente contaminantes o peligrosos, se deberá tener en cuenta su adecuado tratamiento. No debemos olvidarnos de la contaminación acústica en la celebración de eventos.

4.4.8. LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS

La [Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales](#) tiene como objeto garantizar los derechos de las personas físicas en relación al tratamiento de sus datos personales y la circulación de estos, ya sea en formato físico o digital.

En sus primeros artículos (art. 4, 5, 6 y 7 respectivamente), recoge el deber de ofrecer datos exactos y actualizados, el deber de confidencialidad, de contar con el consentimiento de la persona afectada y el consentimiento cuando los datos pertenecen a una persona menor de edad.

La norma se fundamenta en una serie de principios de protección y obligaciones para las organizaciones que tienen responsabilidad frente a las infracciones y que conllevan sanciones económicas:

A Prohibición de uso de datos personales salvo autorización expresa. Esta autorización puede retirarse en cualquier momento, en ese caso, los datos deben ser suprimidos.

Las organizaciones están obligadas a informar acerca de la forma de ejercer los derechos de acceso, rectificación, supresión, limitación del tratamiento, portabilidad, oposición y decisiones automatizadas, incluida la elaboración de perfiles. Las organizaciones no podrán denegar el ejercicio de estos derechos en el caso de que una persona quiera ejercerlos de un modo diferente al que se le ofrezca.

Se pueden usar los datos personales cuando exista una relación contractual previa que contemple el tratamiento, con el consentimiento expreso de la persona o cuando haya interés legítimo que prevalezca sobre los derechos de las personas, entre otras. Por tanto, en la actualidad, no resulta necesario que la persona consienta el tratamiento de sus datos personales si existe otra base jurídica que legitime el mismo. Se excluye el consentimiento tácito o por omisión. Además, cuando se pretenda que el consentimiento de la persona legitime un tratamiento para una variedad de finalidades, será preciso que conste de manera específica e inequívoca que dicho consentimiento se otorga para todas ellas.

En el caso de datos personales de personas menores de edad, cuando sea necesario, la organización debe recabar el consentimiento de la persona menor de edad si tiene al menos 14 años y el de sus representantes legales en el caso de que tenga menos de 14 años.

B La finalidad de la gestión de los datos personales debe ser expuesta por la organización y aceptada por la persona afectada. Las organizaciones quedan obligadas a informar de forma clara y sencilla sobre los aspectos más importantes del tratamiento de sus datos, identificando quién trata los datos, con qué base jurídica y para qué finalidad.

C Los datos personales recogidos serán exclusivamente los imprescindibles para el tratamiento para el que se consintió.

D La política de protección de datos, uso y privacidad debe ser clara y accesible.

E Obligación de aplicar medidas para garantizar la protección y confidencialidad de los datos personales.

F Obligación de contar con documentación y registro de la

evaluación de riesgos y de las medidas de protección de datos personales con las que cuenta la organización.

G Las medidas de protección de datos deben ser incorporadas desde el inicio en el diseño de cualquier actuación de la organización.

H Las organizaciones de más de diez personas trabajadoras deben contar con el servicio de una persona delegada de protección de datos.

La Ley obliga a las organizaciones cuyas actividades principales consistan en tratamientos que requieran una observación habitual y sistemática de la ciudadanía a gran escala, o en el tratamiento a gran escala de categorías especiales de datos personales, o datos relativos a condenas e infracciones penales, a designar a una persona Delegada de Protección de Datos. Esta persona debe contar con la debida cualificación y disponer de los medios necesarios para el ejercicio de sus funciones. Es obligatorio notificar la designación para su inclusión en el Registro público de Delegados de Protección de Datos.

En el resto de los supuestos, la designación de una persona Delegada de Protección de Datos será voluntaria. La persona designada como Delegada de Protección de Datos no tiene responsabilidad a título personal, por el mero hecho de su designación, por las posibles infracciones en materia de protección de datos cometidas por su organización.

I Obligación de notificación de incidentes de seguridad en un plazo de 72 horas.

J Obligación de contar con un aviso que dirija a una declaración de privacidad en las páginas web. Los datos que deben aparecer en una declaración de privacidad vienen detallados en el apartado 2 del artículo 13 del RGPD.⁴⁴

K Las “listas Robinson”. Las organizaciones, previamente a realizar una campaña publicitaria, deben consultar las “listas Robinson” para evitar el envío de publicidad a las personas registradas en ellas. No aplica a las personas que hayan dado su consentimiento para recibir publicidad de una entidad, independientemente del momento en el que se registraron en dicha lista.

Si la organización no ha adoptado medidas para implantar un sistema de protección de datos de carácter personal, los pasos a seguir serán:⁴⁵

I Designación de la persona que será Delegada de Protec-

⁴⁴ El RGPD: El Reglamento de Protección de Datos

⁴⁵ Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales

ción de Datos (DPD) si fuera obligatorio para la organización o si lo asume voluntariamente. En caso de no ser necesario designar un DPD, identificar a la/s persona/s responsables de coordinar la adaptación.

- 2 Elaborar el Registro actividades de tratamiento teniendo en cuenta su finalidad y la base jurídica.
- 3 Realizar un análisis de riesgos.
- 4 Revisar las medidas de seguridad tras los resultados del análisis de riesgos tanto para garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los datos como para salvaguardar los derechos y libertades de las personas.
- 5 Establecer mecanismos y procedimientos necesarios para realizar la notificación de quebras de seguridad.
- 6 A partir de los resultados del análisis de riesgos realizar, en su caso, una evaluación de impacto en la protección de datos.

Simultáneamente a estas acciones, la organización deberá:

- Adecuar a la legislación vigente los formularios de contacto, de inscripción en seminarios, eventos o cursos, contratos con proveedores, acuerdos de voluntariado, web, etc.
- Adaptar los mecanismos y procedimientos para el ejercicio de derechos utilizando servicios web siempre que sea posible.
- Valorar si las personas encargadas del tratamiento de los datos ofrecen garantías y realizar la adaptación de sus contratos.
- Adaptar la política de privacidad de la organización y publicarla en la web corporativa.

La Agencia Española de Protección de Datos tiene una herramienta gratuita denominada [FACILITA](#) para ayudar a las organizaciones que traten datos de carácter básico a adaptarse a la normativa de protección de datos vigente.

4.4.9. LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO COMÚN

El Procedimiento Administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la consecución de un fin. En el texto expositivo II de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, se define como el *"conjunto ordenado de trámites y actuaciones formalmente realizadas según el cauce legalmente previsto, para dictar un acto administrativo o expresar la voluntad de la Administración"*.

Tendrán la condición de interesadas las entidades como personas jurídicas que vean afectados los derechos o intereses legítimos de los que sean titulares, tanto individuales como colectivos.

Esta ley reconoce el derecho a comunicarse con las Administraciones Públicas de forma electrónica, algo que será obligatorio para las organizaciones de acción social como personas jurídicas que son. Reconoce también el derecho a efectuar esta comunicación utilizando las lenguas oficiales en el territorio de su Comunidad Autónoma.

La Administración está obligada a dictar, en un plazo máximo de seis meses, resolución expresa y a notificarla en todos los procedimientos cualquiera que sea su forma de iniciación (excepto por pacto o convenio). El silencio administrativo es el efecto que produce la falta de resolución expresa en los actos administrativos y en caso de que se produzca, es decir, que en caso de que en un procedimiento iniciado de parte (persona física o jurídica) no se obtenga respuesta por parte de una Administración Pública, se entiende el silencio como favorable a la parte solicitante. Cuando el procedimiento se ha iniciado de oficio, esto es, lo ha iniciado una Administración Pública, el silencio puede llevar a la caducidad del procedimiento si este es sancionador o desfavorable para las partes interesadas. Las excepciones a esta "caducidad" serán sobre daños al medioambiente, procedimientos de responsabilidad patrimonial o los que entreguen facultades relativas al dominio o servicio público, entre otras.

El cómputo de plazos en los procedimientos se contabiliza en horas, días y meses. Las horas contarán desde el minuto en el que tenga lugar la notificación o publicación. Como días hábiles, contarán los días de lunes a viernes. En ningún caso se ampliará un plazo ya vencido y los acuerdos o denegación de ampliación de plazos no serán susceptibles de recurso. En caso de tramitación de urgencia, se reducirán a la mitad los plazos establecidos para el procedimiento ordinario y no cabrá recurso.

El registro electrónico permitirá la presentación todos los días del año, las 24 horas.

Los actos de las Administraciones Públicas sujetas al Derecho Administrativo se presumirán válidos y producirán efectos desde la fecha en que se dicten (desde que la firma la Administración), salvo que en ellos se disponga otra cosa.

Las notificaciones, por regla general, se practicarán por medios electrónicos y, en todo caso, cuando la persona interesada esté obligada a recibirlas por esta vía (personas jurídicas). Se entenderán notificadas en el momento que se acceda a su contenido (al acceder al portal electrónico, aunque no se abre el mensaje concreto de la notificación).⁴⁶

⁴⁶ Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

4.4.10 CONTRATACIÓN PÚBLICA Y SUBVENCIONES

En relación a la contratación pública, la Ley de Contratos del Sector Público⁴⁷ introduce por primera vez aspectos cualitativos sociales y medioambientales de forma transversal y perspectiva de género para la adjudicación de contratos.

La cultura de cumplimiento normativo adquiere tal importancia en esta ley que queda prohibido la contratación con una organización que no respete el porcentaje de reserva del 2% para personas con discapacidad, haya sido sancionada por delitos contra los derechos de los trabajadores, por discriminación de personas con discapacidad, prevención de riesgos laborales o que, contando con más de 250 personas en la plantilla⁴⁸, no tenga un plan de igualdad desarrollado.

Continuando con la relevancia que esta ley otorga a los aspectos sociales, serán criterios de ventaja para la adjudicación de contratos públicos en caso de empate: contar con el mayor porcentaje de mujeres, personas con discapacidad, en situación de exclusión social o desempleadas incluidas en la plantilla, así como menor temporalidad en los contratos.

En materia de protección del medioambiente se requerirán certificados medioambientales y demostrar que en la ejecución se promoverá la utilización de energías renovables, la reducción de residuos promoviendo el reciclaje y disminuyendo la emisión de gases de efecto invernadero, entre otros elementos.

La contratación no es la única vía a través de la cual se puede articular la provisión de servicios públicos por parte de entidades privadas. Existe la figura del concierto público mediante el cual la Administración Pública acredita una serie de servicios a empresas y organizaciones asegurando que están en condiciones de proveer dichos servicios a las administraciones. A diferencia de los contratos, en el concierto público, quien presta el servicio (proveedor) tiene autonomía en la prestación del mismo y actúa en nombre propio; las personas beneficiarias pueden elegir entre diferentes opciones (existe una relación contractual entre el proveedor y el beneficiario) o son derivadas por la administración a alguna de las mismas.

Para solicitar, gestionar y justificar una subvención hay que tener en cuenta:

- La [Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones](#).
- El [Real Decreto 887/2006, de 21 de julio](#), por el que se aprueba el Reglamento de Subvenciones.

⁴⁷ Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.

⁴⁸ Según el [RDL 6/2012](#) a partir del 8 de marzo de 2022, tendrán que tener un Plan de Igualdad todas las entidades con más de 50 personas en plantilla.

- La Orden del organismo otorgante, en la que se establezcan las Bases Regulatorias para la concesión de la subvención.
- El Manual de Justificación o Instrucciones técnicas de Justificación, en caso de que hubiera.

El artículo 14 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, señala las obligaciones de las organizaciones beneficiarias de una subvención:

- Llevar a cabo el objetivo, proyecto o actividad objeto de subvención.
- Justificar el cumplimiento de los requisitos para acceder a la subvención y la realización de la actividad.
- Colaborar en las actuaciones de comprobación de cumplimiento, aportando documentación (libros contables, registros, etc.) y justificar el uso de la subvención mediante una memoria de actividades y una memoria económica.
- Comunicar a la entidad que concede la subvención si se cuenta con otra fuente de financiación para la misma actividad.
- Acreditar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y de Seguridad Social.
- Conservar documentación acreditativa de los fondos recibidos (al menos durante 4 años).
- Difundir la concesión de la subvención.
- Realizar el reintegro de los fondos no destinados al proyecto.

Si dentro de los gastos de una subvención uno de ellos es de un importe superior a 18.000 euros, la entidad beneficiaria debe solicitar al menos tres presupuestos de distintos proveedores.

En caso de subcontratación de alguna de las actividades subvencionadas, esta no podrá exceder del 50% del importe total de la subvención. Si supera el 20% de la subvención y la cuantía de 60.000 euros deberá realizarse un contrato por escrito y ser autorizado por la entidad que concede la subvención. En todo caso, será la asociación o fundación subvencionada quien responda frente a la Administración respecto a la ejecución y justificación de la actividad.⁴⁹

La Ley presenta una serie de limitaciones a la hora de gestionar y justificar subvenciones públicas:⁵⁰

- La justificación de las subvenciones incrementa los gastos administrativos cuya elegibilidad no siempre es admisible.
- No se prevé poder incluir como norma habitual partidas de gastos corrientes ni de funcionamiento ordinario.
- Cuando hay más de un financiador para la misma actividad (cofinanciación), no está prevista la posibilidad

⁴⁹ Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones

⁵⁰ [Propuestas para mejorar la Financiación Pública del Tercer Sector de Acción Social. Plan Estratégico del Tercer Sector. Plataforma de ONG de Acción Social.](#)

de justificación única. En la práctica todos los cofinanciadores exigen la justificación económica de la totalidad (además en muchos casos con facturas originales o compulsadas).

- Cuando parte de la actividad se financia con recursos propios, se exige la justificación de la totalidad de la actividad con facturas originales.
- Las fórmulas de acreditación de gastos se reducen a la presentación de facturas de valor probatorio y no se prevén regímenes o fórmulas especiales de justificación para gastos menores.
- Se opera con el criterio de caja para los gastos elegibles y no se admite el criterio de devengo.
- No se incluye la obligatoriedad de establecer plazos en el pago, ni se prevé como norma general el pago anticipado, lo que provoca problemas especiales de liquidez especialmente a las pequeñas entidades.
- Las posibilidades de subsanación de errores en las justificaciones son restringidas y el reintegro en ocasiones se reclama sobre la totalidad.
- El régimen de sanciones e infracciones administrativas es inadecuado y en ocasiones desproporcionado.

A todas estas limitaciones se suma el hecho de que los manuales de justificación de las subvenciones no son vinculantes. En caso de que el organismo concedente, la Intervención General de Estado o el Tribunal de Cuentas realice una revisión posterior de la documentación justificativa, no garantiza que, a pesar de haber seguido las instrucciones, no se solicite el reintegro de gastos justificados.

4.4.11 NORMATIVA LABORAL

La legislación laboral es amplia y contempla no solo normas de aplicación general sino normativa específica por actividad. En este apartado vamos a señalar algunas cuestiones generales ante las que hay que responder. No debe tomarse como referencia exclusiva de las obligaciones de las organizaciones en materia laboral, ni como una relación completa de la legislación vigente. La legislación a la que haremos referencia será:

- [Real Decreto 84/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento General sobre inscripción de empresas y afiliación, altas, bajas y variaciones de datos de trabajadores en la Seguridad Social.](#)

- [Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical.](#)
- [Real Decreto 1424/2002, de 27 de diciembre, por el que se regula la comunicación del contenido de los contratos de trabajo y de sus copias básicas a los Servicios Públicos de Empleo, y el uso de medios telemáticos en relación con aquella.](#)
- [Real Decreto 1659/1998, de 24 de julio, por el que se desarrolla el artículo 8, apartado 5, de la Ley del Estatuto de los Trabajadores en materia de información al trabajador sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo.](#)
- [Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.](#)
- [Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.](#)
- [Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.](#)

Las organizaciones, con sus órganos de gobierno y dirección como responsables, deben cumplir y respetar una serie de obligaciones y derechos:

- Es responsabilidad de la entidad solicitar la afiliación a la Seguridad Social de aquellas personas que, no estando afiliadas, sean contratadas por esta y deben ser dadas de alta en los Regímenes del sistema de Seguridad Social.
- La normativa obliga a las personas, responsables de la entidad en el ámbito de lo social, a notificar a la Seguridad Social el inicio y cese de servicios laborales. En caso de traslado a un centro de trabajo en otra provincia, existe la obligación de dar de baja en la provincia de origen y efectuar el alta en el nuevo destino, así como a comunicar modificaciones de los datos de los y las trabajadoras en situación de alta.⁵¹
- La Ley Orgánica de Libertad Sindical recoge en sus dos primeros artículos el derecho de las personas trabajadoras a fundar sindicatos, afiliarse libremente al sindicato que elijan y a escoger libremente a los representantes dentro de éste.⁵²
- La entidad tiene obligación de informar a los Servicios Públicos de Empleo, en el plazo de diez días hábiles siguientes a su formalización, del contenido (copia básica) de los contratos de trabajo y/o sus prórrogas.⁵³

⁵¹ [Real Decreto 84/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento General sobre inscripción de empresas y afiliación, altas, bajas y variaciones de datos de trabajadores en la Seguridad Social.](#)

⁵² [Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical.](#)

⁵³ [Artículo 1 del Real Decreto 1424/2002, de 27 de diciembre, por el que se regula la comunicación del contenido de los contratos de trabajo y de sus copias básicas a los Servicios Públicos de Empleo, y el uso de medios telemáticos en relación con aquella.](#)

- De igual forma, debe informar por escrito a la trabajadora o trabajador de las condiciones de su relación laboral con la entidad. Esta comunicación debe contener al menos los siguientes puntos:
 - identidad de las partes,
 - fecha de inicio y de cese previsto (en caso de contrato temporal),
 - domicilio social,
 - categoría o grupo profesional del puesto,
 - salario base inicial, complementos y periodicidad del pago,
 - duración y horario de la jornada,
 - duración de las vacaciones,
 - plazos de preaviso de fin de contrato
 - y convenio aplicable ⁵⁴.

La **prevención de riesgos laborales** (PRL) supone la implantación de medidas para evitar que las personas trabajadoras sufran daño derivado de su actividad laboral. La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales recoge el derecho a recibir información, consulta, participación y formación gratuita y adaptada en seguridad y salud laboral. La organización tiene, además, la obligación de realizar una evaluación de riesgos del puesto de trabajo, contar con un plan de emergencias, evacuación y primeros auxilios, vigilar el estado de salud de las personas con relación laboral con la entidad y paralizar la actividad en caso de riesgo grave e inminente.⁵⁵

Un plan de prevención de riesgos laborales debe incluir la evaluación de riesgos, los recursos necesarios para implantar las medidas preventivas y el nombramiento de las personas responsables en materia de prevención, así como la constitución de la modalidad preventiva escogida por la organización. La modalidad preventiva puede significar que la dirección de la propia entidad asuma personalmente la gestión, designe a responsables, se constituya un servicio de prevención propio o se solicite un servicio de prevención ajeno (Art. 30 LPRL ampliado por el Art. 10 del R.D. 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención).

Los derechos básicos relacionados con el trabajo vienen recogidos en la Ley del Estatuto de los Trabajadores y contemplan la libre sindicación, derecho a huelga, promoción y formación, integridad física y respeto a su intimidad, entre otros. No se puede discriminar a ninguna persona en tipo de contrato, condiciones laborales o cualquier otra forma directa o indirecta por razón de sexo, estado civil, edad, origen étnico, condición social, religión, ideas políticas, orientación sexual, afiliación sindical, lengua oficial o discapacidad. Aquella acción discriminatoria tendrá efecto nulo y será revocada.⁵⁶

En relación a las personas con discapacidad, las personas responsables de la organización tienen la obligación de tomar las medidas necesarias para adaptar el puesto de trabajo y la accesibilidad a este. Así mismo, en entidades de más de cincuenta personas trabajadoras, el 2% será reservado para personas con discapacidad.⁵⁷

4.4.12 PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO

La Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo⁵⁸ y el Reglamento⁵⁹ que la desarrolla, tienen por finalidad proteger la integridad del sistema financiero y de la economía desde la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo. Define el blanqueo de capitales como la adquisición, tenencia, ocultamiento de su naturaleza, uso o tentativa de uso de bienes provenientes de actividad delictiva o de la participación en la misma. Y a la financiación del terrorismo como el suministro, depósito, distribución o recogida de fondos con la intención de utilizarlos o sabiendo que van a ser usados para cualquiera de los delitos de terrorismo tipificados en el Código Penal.

La Ley establece en el artículo 2 la condición de sujetos obligados de régimen especial a las fundaciones y asociaciones en los términos establecidos en el artículo 39. Esta inclusión como sujetos obligados se debe a que a las organizaciones sin fines de lucro son consideradas vulnerables al riesgo de abuso para actividades de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. Del mismo modo, les afecta el Real Decreto 304/2014, de 5 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de dicha Ley, concretamente lo especificado en el artículo 42.

La condición de sujetos obligados conlleva el deber legal de cumplir con una serie de obligaciones en materia de prevención de blanqueo de capitales y de financiación del terrorismo que se detallan en dicha Ley y en el Reglamento.

El fundamento de la normativa es reducir la vulnerabilidad de nuestras organizaciones frente al riesgo de abuso de terceros que puedan emplear nuestras actividades para el blanqueo de capitales o para la financiación del terrorismo, más allá del hecho de que se puedan constituir entidades solo con el objetivo de delinquir. Es por ello que la Ley establece que los órganos de gobierno de las fundaciones (Patronato) y en las asociaciones (Junta Directiva y Asamblea General) tendrán la responsabilidad de vigilar que las organizaciones no sean utilizadas para actividades vinculadas con el blanqueo de capitales o la financiación de organizaciones terroristas. En caso

54 [Real Decreto 1659/1998](#), de 24 de julio, por el que se desarrolla el artículo 8, apartado 5, de la Ley del Estatuto de los Trabajadores en materia de información al trabajador sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo.

55 [Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales](#).

56 [Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores](#).

57 [Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social](#).

58 [Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo](#).

59 [Real Decreto 304/2014, de 5 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo](#).

de conducta dolosa o negligente, quienes ostenten cargos de dirección serán legalmente responsables si se producen actividades de blanqueo de capitales.

Las obligaciones que conlleva esta ley incluyen:

I Identificación:

Las fundaciones y asociaciones tienen el deber de identificar a todas las personas físicas o jurídicas que aporten o reciban a título gratuito fondos o recursos de la organización, así como, en su caso, a los titulares reales. Asimismo, debe recabarse información contrastada que permita demostrar la trayectoria y la honorabilidad de las personas físicas o jurídicas que reciban esos fondos.

La identificación formal hace referencia a que la organización tiene que identificar previamente a cualquier persona física o jurídica con la que vaya a realizar operaciones y/o negocios mediante documentos fehacientes. En caso de que no pueda realizarse presencialmente puede llevarse a cabo a través de medios telefónicos, electrónicos o telemáticos siempre que no existan elementos de riesgo en la operación.

Se deberá identificar a todas aquellas personas que aporten fondos o recursos por valor igual o superior a cien euros y a todas las personas físicas y jurídicas a las que se les destine fondos o recursos. En relación con las personas receptoras a título gratuito de fondos o recursos, en el Reglamento se especifica que, cuando la naturaleza del proyecto o de la actividad haga inviable la identificación individualizada o en el caso de que la actividad realizada conlleve un escaso riesgo de blanqueo de capitales o de financiación del terrorismo, se procederá a la identificación del colectivo de personas beneficiarias y de las contrapartes en dicho proyecto o actividad.

En cuanto a la documentación a solicitar, para personas físicas bastará con el DNI o NIE y para personas jurídicas servirán documentos en los cuales figuren la denominación social, la forma jurídica, el domicilio, la identidad de sus administradores/as, estatutos y el número de identificación fiscal.

La identificación del titular real consiste en conocer si la operación es realizada a través de otra persona. En ese caso, se tendrá que saber quién es la persona física o jurídica para la que se pretende operar. El artículo 4 establece que se entenderá por titular real:

- La persona o personas físicas por cuya cuenta se pretenda establecer una relación de negocios o intervenir en operaciones.

- La persona o personas físicas que en último término posean o controlen, directa o indirectamente, un porcentaje superior al 25% del capital o de los derechos de voto de una persona jurídica, o que por otros medios ejerzan el control, directo o indirecto, de una persona jurídica.

Para determinar la titularidad real de una asociación o fundación se ha de acudir a la titularidad real por control si alguna persona física tiene más del 25% de los derechos de voto en el Patronato de una fundación o del órgano de gobierno de la asociación. No resulta infrecuente que la persona o entidad fundadora se reserve determinados derechos de voto respecto a las decisiones de la asociación o fundación, lo que habrá de valorarse en cada caso. En defecto de todo ello, el último párrafo del artículo 8 del Reglamento manifiesta que serán titulares reales todas las personas integrantes del Patronato de la fundación o de la Junta Directiva de la asociación.

De acuerdo al artículo 9 del Reglamento, las organizaciones deberán identificar al titular real *“con carácter previo al establecimiento de relaciones de negocio, la ejecución de transferencias electrónicas por importe superior a 1.000 euros o a la ejecución de otras operaciones ocasionales por importe superior a 15.000 euros⁶⁰”*. Además, no será preceptiva la comprobación de la identidad en la ejecución de operaciones cuando no concurren dudas respecto de la identidad del interviniente, cuando quede acreditada su participación en la operación mediante su firma manuscrita o electrónica y dicha comprobación se hubiera practicado previamente en el establecimiento de la relación de negocios.

La identificación y comprobación de la identidad del titular real podrá realizarse, con carácter general, mediante una declaración responsable de la persona que tenga atribuida la representación de la persona jurídica.

2 Procedimientos:

Las organizaciones deberán establecer procedimientos que aseguren:

- la idoneidad de aquellas personas que ostenten cargos de responsabilidad y de las personas que compongan el órgano de gobierno;
- el conocimiento de las contrapartes, su trayectoria y la honorabilidad de las personas responsables de su gestión, es decir, de las organizaciones o instituciones con las que se mantengan operaciones;
- el control de la ejecución de actividades y el cumplimiento del destino de los fondos;

60 Real Decreto 304/2014, de 5 de mayo por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo

- la comunicación de posibles incumplimientos;
- diligencia debida, información, conservación de documentos, control interno, evaluación y gestión de riesgos y garantía del cumplimiento de las disposiciones pertinentes y comunicación.

3 Realizar un **seguimiento** continuo de riesgos, es decir, la comprobación de la relación de negocios, el origen de fondos y garantizar la actualización de los datos.

4 Documentación:

Las asociaciones y fundaciones tienen que conservar durante un periodo mínimo de diez años la documentación en que se formaliza el cumplimiento de las obligaciones de prevención, esto es:

- Registros con la identificación de todas las personas que aporten o reciban a título gratuito fondos o recursos de la fundación o asociación.
- Copia de los documentos o registros que acrediten la aplicación de los fondos en los diferentes proyectos (artículo 42.3.d) del Reglamento).
- Copia de los documentos en los cuales se formalice el cumplimiento de sus obligaciones de comunicación (informar de hechos que puedan constituir indicio de blanqueo de capitales o financiación del terrorismo y colaborar con la Comisión y sus órganos de apoyo facilitándole la información que le sea requerida).

5 Aplicar **medidas de diligencia debida** cuando existan indicios de blanqueo de capitales o de financiación del terrorismo y cuando se dude de la veracidad de los datos obtenidos anteriormente.

6 El **análisis de riesgo** y **las medidas de control** deberán incorporarse con nuevos financiadores, clientes, proveedores, o en operaciones de volumen o complejidad significativos. No se pueden establecer relaciones ni realizar operaciones cuando no se puedan aplicar las medidas de prevención previstas en la Ley.

7 Comunicación:

El tratamiento de datos se realizará conforme a la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, sin necesidad, en este caso, de informar del registro de datos de las personas afectadas.

En el caso de tener indicios o pruebas de tentativas o hechos que puedan suponer un delito de blanqueo de ca-

pitales o financiación del terrorismo, se debe informar al Servicio Ejecutivo de la Comisión del SEPBLAC (Unidad de Inteligencia Financiera y Autoridad Supervisora de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo en España).

8 Formación:

Formación de las personas empleadas por la entidad. Los órganos de gobierno son responsables de incluir en el plan de formación anual, formación acreditada de cursos específicos en detección de blanqueo y financiación del terrorismo.

4.4.13 OBLIGACIONES FISCALES

Las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social tienen las mismas obligaciones fiscales que el resto de personas jurídicas, pero debido a la amplia casuística de entidades que lo engloban y a que pueden desarrollar actividades muy diversas, existen particularidades y tratamientos especiales. En este apartado abordamos de forma genérica las obligaciones fiscales propias de las entidades del Tercer Sector de Acción Social que son diferentes del resto de organizaciones.

Como principal particularidad del sector, a las fundaciones y a las asociaciones de utilidad pública cuando cumplen ciertos requisitos, les aplica la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo que regula la fiscalidad de estas entidades.

4.4.13.1. LEY 49/2002, DE 23 DE DICIEMBRE, DE RÉGIMEN FISCAL DE LAS ENTIDADES SIN FINES LUCRATIVOS Y DE LOS INCENTIVOS FISCALES AL MECENAZGO

El régimen fiscal establecido en la Ley 49/2002 supone un conjunto de ventajas de carácter subjetivo aplicable a las entidades sin fines lucrativos que cumplan determinados requisitos.

El primer punto a abordar es qué se considera como entidad sin fines lucrativos según esta ley⁶¹:

- Las fundaciones.
- Las asociaciones declaradas de utilidad pública.
- Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo a que se refiere la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, cuando sean fundaciones o asociaciones de utilidad pública.
- Las delegaciones de fundaciones extranjeras inscritas en el Registro de Fundaciones.

⁶¹ Ver artículo 2 de la [Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo](#).

- Las federaciones deportivas españolas, las federaciones deportivas territoriales de ámbito autonómico integradas en aquéllas, el Comité Olímpico Español y el Comité Paralímpico Español.
- Las federaciones y asociaciones de las entidades sin fines lucrativos anteriores.

Lo siguiente es saber los requisitos que tienen que cumplir las entidades sin fines lucrativos para poder aplicar lo indicado en la ley:⁶²

- A** Perseguir fines de interés general como los de defensa de los derechos humanos, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, económicas o culturales, y de cooperación para el desarrollo, entre otros. Los fines de las organizaciones figuran en sus Estatutos.
- B** Destinar a la realización de dichos fines al menos el 70 por 100 de las rentas e ingresos señalados en el artículo 3. 2º de la Ley 49/2002 y el resto de las rentas e ingresos a incrementar la dotación patrimonial o las reservas. Esto debe hacerse en el plazo comprendido entre el inicio del ejercicio en que se hayan obtenido las respectivas rentas e ingresos y los cuatro años siguientes al cierre de dicho ejercicio.
- C** Que la actividad realizada no consista en el desarrollo de explotaciones económicas ajenas a su objeto o finalidad estatutaria. Este requisito se entenderá cumplido cuando el importe neto de la cifra de negocios de las explotaciones económicas no exentas no exceda del 40% de los ingresos totales de la entidad y el desarrollo de la actividad económica ajena a su objeto no vulnere las normas sobre defensa de la competencia respecto a empresas que realicen esa misma actividad.
- D** Que las personas o entidades fundadoras, asociadas, patronas o patronos, representantes estatutarios, integrantes de los órganos de gobierno y los cónyuges o parientes hasta el cuarto grado inclusive de cualquiera de ellos, no sea a quien se destine principalmente las actividades que se realicen por las entidades, ni se beneficien de condiciones especiales para utilizar sus servicios.
- E** Que los cargos de patrona o patrono, representante estatutario e integrante del órgano de gobierno sean gratuitos, con las excepciones previstas en la citada Ley 49/2002.

F Sí que podrán recibir retribuciones por la prestación de servicios, incluidos los prestados en el marco de una relación laboral, siempre que sean distintos a los propios del desempeño de las funciones que les correspondan como personas que integran el Patronato. Además, sin perjuicio de la necesaria gratuidad de los cargos, se reconoce el derecho al reembolso de los gastos debidamente justificados que el desempeño de su función les ocasione, sin que las cantidades percibidas por este concepto puedan exceder de los límites previstos en el IRPF para ser consideradas dietas exceptuadas de gravamen.

G Que, en caso de disolución, su patrimonio se destine en su totalidad a alguna de las entidades consideradas como entidades beneficiarias del mecenazgo a los efectos previstos en los artículos 16 a 25 de esta Ley 49/2002, o a entidades públicas de naturaleza no fundacional que persigan fines de interés general, cuando esta circunstancia esté expresamente contemplada en el negocio fundacional o en los estatutos de la entidad disuelta.

H Que estén inscritas en el registro correspondiente⁶³.

I Que cumplan las obligaciones contables previstas en las normas por las que se rigen o, en su defecto, en el Código de Comercio y disposiciones complementarias.

J Que cumplan las obligaciones de rendición de cuentas que establezca su legislación específica. En ausencia de previsión legal específica, deberán rendir cuentas antes de transcurridos seis meses desde el cierre de su ejercicio ante el organismo público encargado del registro correspondiente.

K Que elaboren anualmente una memoria económica⁶⁴ en los términos señalados en la Ley 49/2002.

El Régimen Especial regulado por esta ley es voluntario y lo podrán aplicar las entidades que, cumpliendo los requisitos mencionados anteriormente, opten por él y comuniquen esta opción a la Administración tributaria mediante la correspondiente declaración censal (modelo 036). El régimen especial se aplica desde el mismo período impositivo en que se comunique la opción, siendo de aplicación hasta que no se renuncie al mismo. Respecto de los impuestos que no tienen período impositivo, el régimen especial se aplica a los hechos impositivos producidos durante los períodos impositivos mencionados en el párrafo anterior.

El Régimen Especial regulado en la Ley 49/2002 afecta principalmente a las obligaciones fiscales derivadas de los siguientes impuestos:

62 Ver artículo 3 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo.

63 Ver apartado correspondiente a las obligaciones contables y administrativas de las organizaciones de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo.

64 Ver artículo 3 del Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

- Impuesto sobre Sociedades (IS), regulado en los artículos 5 al 14: las entidades acogidas a la Ley 49/2002 están obligadas a declarar la totalidad de sus rentas, exentas y no exentas.
- Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), regulado en los artículos 4, 5 y del 92 al 113 de la Ley 37/1992.
- Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (ITP) y Actos Jurídicos Documentados (AJD):⁶⁵ las entidades sin fines lucrativos están exentas del ITP y AJD en sus tres modalidades. No obstante, para gozar de dicha exención, las entidades han de acreditar su derecho a la misma mediante la presentación, junto a la autoliquidación del impuesto, de una copia del certificado que anualmente se solicita a la Agencia Tributaria por el que se acredita que están acogidos a la Ley 49/2002 y que no se ha renunciado a su aplicación.
- Tributos locales, regulado en el artículo 15 de la Ley 49/2002: además de las exenciones genéricas que se contemplan en la Ley de Haciendas Locales y que se aplican a cualquier tipo de entidad, la Ley 49/2002 establece supuestos específicos que se aplican a las organizaciones sin fines lucrativos.

Esta Ley regula también el régimen fiscal de las donaciones y aportaciones realizadas a entidades acogidas al Régimen Especial y el régimen fiscal de otros tipos de mecenazgo, entre los que se encuentran los Convenios de colaboración empresarial en actividades de interés general.

4.4.13.2. PRINCIPALES OBLIGACIONES FISCALES Y TRIBUTARIAS

A continuación, se enumeran las principales obligaciones fiscales y aquellos impuestos que son más comunes en las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social:

A Número de Identificación Fiscal (NIF):

Todas las entidades deben disponer de un Número de Identificación Fiscal (NIF) siendo imprescindible en las relaciones mercantiles. Por poner algunos ejemplos, es necesario para poder abrir una cuenta bancaria a nombre de la entidad o para recibir facturas de compras o servicios recibidos, así como también para poder satisfacer las obligaciones fiscales de la entidad. Se tramita a través de la Agencia Tributaria una vez que la entidad se haya constituido y esté dada de alta en el registro correspondiente o, al menos, se haya solicitado su alta.

B Impuesto de Actividades Económicas (IAE):

El Impuesto de Actividades Económicas grava el mero ejercicio de una actividad económica⁶⁶, ya sea prestar un servicio o contratar personal, por lo que prácticamente la totalidad de las organizaciones se verán afectadas teniendo que darse de alta en este impuesto. Únicamente se considera que no existe actividad económica cuando la entidad se dedica a conceder ayudas individuales o becas o a repartir fondos.

No obstante, aunque las entidades deban darse de alta en el IAE muchas están exentas de tributar:

Situación / Características de la entidad ⁶⁷	Alta en IAE	Tipo de exención
EN LOS DOS PRIMEROS AÑOS DE EJERCICIO DE ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	SI	Exención rogada ⁶⁸ , (posibilidad de prórroga si se da alguna de las situaciones siguientes de exención)
ORGANIZACIONES CON UN IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIO INFERIOR A 1 MILLÓN DE EUROS	SI	Exención con comunicación a la Agencia Tributaria
FUNDACIONES Y ASOCIACIONES DE UTILIDAD PÚBLICA DE ENSEÑANZA FINANCIADOS CON FONDOS PÚBLICOS	SI	Exención rogada
ASOCIACIONES Y FUNDACIONES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD PSÍQUICA, FÍSICA O SENSORIAL QUE REALIZAN ACTIVIDADES DE CARÁCTER PEDAGÓGICO, CIENTÍFICO, ASISTENCIAL Y DE EMPLEO	SI	Exención rogada
CRUZ ROJA ESPAÑOLA	NO	Exención automática
ASOCIACIONES DECLARADAS DE UTILIDAD PÚBLICA Y FUNDACIONES, ACOGIDAS A LA LEY 49/2002	SI	Exención con comunicación al Ayuntamiento

Tabla 8. Situación, características, alta y tipo de exención en el impuesto de actividades económicas

⁶⁵ Ver Artículo 45 del Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados y en la Disposición Adicional 3ª de la Ley 49/2002.

⁶⁶ Ver artículo 79.1 del [Texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, aprobado por Real decreto legislativo 2/2004 de 5 de marzo](#).

⁶⁷ Datos obtenidos del artículo 82 del Texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, aprobado por Real decreto legislativo 2/2004 de 5 de marzo y del artículo 15 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

⁶⁸ Para que se conceda la exención debe ser solicitada por la entidad y aceptada expresamente por el organismo pertinente de acuerdo al Procedimiento para el reconocimiento de beneficios fiscales de carácter rogado ([Real Decreto 1065/2007, de 27 de julio, por el que se aprueba el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria y de desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación de los tributos](#)).

Adicionalmente a las exenciones, existen bonificaciones para una serie de actividades.

C Declaración de operaciones con terceros:

Se trata de una declaración informativa, es decir, que no implica ningún pago, a la que está obligada cualquier entidad que mantenga alguna relación económica con clientes o proveedores, obtenga u otorgue subvenciones o ayudas no reintegrables que, en su cómputo individual y anual, exceda de los 3.005,06 euros.

Para poder cumplir esta obligación la organización deberá presentar en la Agencia Tributaria el modelo 347 en el mes de febrero con la relación de las operaciones realizadas en el año anterior cuyo volumen anual supere los 3.005,06 euros.

D Declaración de donaciones recibidas:

Es otra declaración informativa a la que solamente están obligadas las fundaciones y asociaciones acogidas al Régimen Fiscal Especial contenido en la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo. Consiste en informar a la Agencia Tributaria acerca de las donaciones recibidas en el año anterior. Deberá señalarse quién realizó cada donación y su número de identificación fiscal, el importe, su inclusión o no en las actividades o programas prioritarios de mecenazgo que se señalen por Ley de Presupuestos Generales del Estado y la posibilidad de que el donativo efectuado dé derecho a la aplicación de alguna deducción aprobada por las Comunidades Autónomas.

Cada vez que se reciba una donación, la organización acogida al Régimen Especial deberá emitir una certificación⁶⁹ con la siguiente información:

- El número de identificación fiscal y los datos de identificación personal de la persona o entidad donante y de la entidad donataria.
- Mención expresa de que la entidad donataria se encuentra incluida entre las entidades beneficiarias de mecenazgo de acuerdo con lo establecido en la [Ley 49/2002](#).
- Fecha e importe del donativo cuando éste sea dinerario.
- Documento público u otro documento auténtico que acredite la entrega del bien donado cuando no se trate de donativos en dinero.
- Destino que la entidad donataria dará al objeto donado en el cumplimiento de su finalidad específica.

⁶⁹ De acuerdo al artículo 24 de la Ley 49/2002, y desarrollado en el artículo 6 del Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

- Mención expresa del carácter irrevocable de la donación, sin perjuicio de lo establecido en las normas imperativas civiles que regulan la revocación de donaciones.

La organización obligada deberá presentar el modelo 182 en el mes de enero del año siguiente con la relación de las donaciones recibidas.

E Impuesto del Valor Añadido (IVA):

El IVA grava las transacciones económicas y está destinado a ser soportado por cualquier persona física o jurídica que no realice actividades económicas. Esto significa que las personas físicas o jurídicas que realicen actividades económicas, además de pagar IVA en sus compras, cobran IVA en sus ventas, salvo que se tenga concedida alguna exención, de manera que al finalizar un mes o trimestre, según sea el caso, hallan la diferencia entre lo repercutido y lo soportado. Si la diferencia es positiva se debe ingresar a la Agencia Tributaria y si es negativa se reclama su devolución.

Las entidades sin ánimo de lucro realizan algunas actividades económicas que, debido a su naturaleza, se facturan como exentas de IVA. Puede darse el caso de que todas las actividades económicas estén exentas de IVA, por lo que no habrá que cumplir con las obligaciones fiscales de este impuesto que supone realizar una liquidación mensual o trimestral y un resumen informativo anual de IVA, ni se podrá deducir el IVA soportado de las facturas recibidas, esto implica aumentar el importe del gasto.

También puede suceder que una parte de las actividades económicas que se realicen esté exenta y otra parte no lo esté. En este caso sí habría que presentar las declaraciones y la organización solo podrá deducirse el IVA soportado en sus compras en la proporción que corresponde a la parte de las actividades económicas realizadas (ingresos) que no está exenta, aplicando para ello la regla de prorata⁷⁰ en una de sus dos modalidades (prorata general y prorata especial).

No es necesario solicitar autorización o comunicar el acogimiento a las exenciones, sino que basta con realizar estas actividades en el ejercicio de la actividad habitual⁷¹, pero se puede solicitar de la Agencia Tributaria el reconocimiento de ser entidad o establecimiento de carácter social⁷², aunque no sea obligatorio hacerlo.

⁷⁰ Ver artículo 102 y siguientes de la [Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido](#)

⁷¹ Artículo 20 de la [Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido](#).

⁷² Artículo 6 del [Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre el Valor Añadido y se modifica el Real Decreto 1041/1990, de 27 de julio, por el que se regulan las declaraciones censales que han de presentar a efectos fiscales los empresarios, los profesionales y otros obligados tributarios; el Real Decreto 338/1990, de 9 de marzo, por el que se regula la composición y la forma de utilización del número de identificación fiscal; el Real Decreto 2402/1985, de 18 de diciembre, por el que se regula el deber de expedir y entregar factura que incumbe a los empresarios y profesionales; y el Real Decreto 1326/1987, de 11 de septiembre, por el que se establece el procedimiento de aplicación de las Directivas de la Comunidad Económica Europea sobre intercambio de información tributaria](#)

Existen numerosos supuestos de exención. Algunos dependen de la actividad realizada, como servicios sanitarios o educativos y otros, además de tener en cuenta la naturaleza del servicio prestado, también son necesarios ciertos requisitos referidos al sujeto que lo presta. Así, tenemos exenciones relacionadas con servicios de acción social que están exentos si quien los presta es una entidad o establecimiento de carácter social o servicios exentos cuando se trata de servicios prestados solo a las personas o entidades socias por ciertos tipos de entidades. En este último caso se engloban las cuotas emitidas a las personas o entidades socias por entidades sin ánimo de lucro.

F Impuesto sobre Sociedades (IS):

Este impuesto graba los beneficios económicos de las personas jurídicas, entre las que se encuentran las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social, que están obligadas a preparar y presentar una declaración del Impuesto sobre Sociedades para cada ejercicio fiscal, que coincide con su ejercicio social. El plazo para la presentación de este documento se inicia transcurridos seis meses desde el cierre del ejercicio fiscal y se extiende durante 25 días.

El Impuesto de Sociedades en las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social depende de si la organización se acoge al Régimen Especial regulado por la Ley 49/2002 mencionada anteriormente.

Si se acoge al Régimen Especial, la organización deberá analizar qué rentas están exentas, para ello bastará con ver si se encuentran entre las enumeradas en los artículos 7 y 8 de esta Ley. Como ejemplos de rentas exentas se pueden citar las donaciones recibidas, las cuotas de las personas o entidades asociadas, las subvenciones destinadas a financiar actividades económicas exentas o la prestación de servicios de protección a la infancia, de asistencia a la tercera edad o de acción social comunitaria y familiar. El tipo de gravamen es del 10% sobre la base imponible positiva que corresponda a las rentas derivadas de explotaciones económicas no exentas.

Si no se acoge al Régimen Especial tributará con las normas de la Ley 27/2014 del Impuesto sobre sociedades mediante la aplicación del Régimen especial de entidades parcialmente exentas regulado en el artículo 9 y en los artículos 109 a 111. Las rentas exentas son las que procedan de la realización de actividades que constituyan su objeto o finalidad específica, siempre que no tengan la consideración de actividades económicas, las derivadas de adquisiciones y de transmisiones a título lucrativo, realizadas u obtenidas en cumplimiento de su objeto o finalidad específica y las que se pongan de manifiesto en la transmisión onerosa de bienes afectos a la realización del objeto o finalidad específica cuando el total producto obtenido se destine a nuevas inver-

siones en elementos del inmovilizado relacionadas con dicho objeto o finalidad específica.

Solo existe una excepción para la presentación de la declaración recogida en el artículo 124.3 de la [Ley 27/2014 del Impuesto sobre sociedades](#). No estarán obligadas a presentar la declaración las entidades no acogidas al Régimen Especial si cumplen las tres condiciones siguientes:

- A** Que sus ingresos totales no superen 75.000 euros anuales.
- B** Que los ingresos correspondientes a rentas no exentas no superen 2.000 euros anuales.
- C** Que todas las rentas no exentas que obtengan estén sometidas a retención.

4.4.14 OBLIGACIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

Las obligaciones contables y administrativas de las entidades sin ánimo de lucro son el resultado de las estipulaciones de numerosas normativas que complican establecer qué es lo que debe cumplir una entidad. En este capítulo vamos a intentar exponer, a nuestro juicio, las más significativas a nivel estatal ya que cada comunidad autónoma puede disponer de su propia normativa, así como de sus respectivos registros y protectorados.

Cabe mencionar que llevar a cabo una adecuada gestión contable será de gran utilidad para la organización ya que permitirá maximizar los recursos disponibles, como gestionar el presupuesto de acuerdo a las actividades a realizar, tener un control de los cobros obtenidos y de los pagos realizados, evitar la doble financiación de gastos o presentar los impuestos en tiempo y forma, por citar algunos ejemplos.

Tanto las asociaciones como las fundaciones tienen obligación de llevar una contabilidad que permita obtener una imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, de llevar un inventario de los bienes de la organización y de que sus cuentas anuales sean aprobadas anualmente por el órgano de gobierno, que será la Asamblea en las asociaciones y el Patronato en las fundaciones.

Adicionalmente, las organizaciones deben recoger en un libro las actas de las reuniones de sus órganos de gobierno y representación, esto implica tener un Libro de Actas. En relación con el Libro de Actas, la principal diferencia entre las asociaciones y las fundaciones radica en cómo legalizarlo y en su obligatoriedad. Mientras en las fundaciones la legalización del libro de actas es obligatoria y tiene que ha-

cerse en el Registro de fundaciones que le corresponda,⁷³ en un plazo que suele ser de cuatro meses máximo desde el cierre del ejercicio, en las asociaciones es voluntario y no se aplica un criterio homogéneo, ya que en algunas comunidades autónomas la legalización de libros la realiza el Registro de asociaciones correspondiente como sucede en Andalucía, País Vasco o Canarias, y en las asociaciones de ámbito estatal o del resto de comunidades autónomas se puede legalizar en el Registro Mercantil de aplicación o en una notaría.

Libro de Actas:

Libro de hojas numeradas donde se recogerán las reuniones mantenidas por los órganos de gobierno e indicar expresamente los acuerdos adoptados.

Se recomienda disponer de un libro diferente para cada órgano de gobierno.

La ordenación de las actas debe ser cronológica.

Los datos que debe contener cada acta son: denominación del órgano que se reúne; fecha, hora y lugar de la reunión; número de convocatoria (primera o segunda); personas asistentes; orden del día; descripción del desarrollo de la reunión; acuerdos adoptados; sistema de adopción de esos acuerdos y firma de la/el secretario/o y Presidencia/e de la Junta Directiva en asociaciones y del Patronato en fundaciones.

Ilustración 7. Características del libro de Actas

Una vez establecidas las obligaciones comunes, hay que diferenciar entre asociaciones y fundaciones ya que presentan diferencias. En la normativa que regula ambas formas jurídicas se indican las obligaciones contables y administrativas que tienen que cumplir tanto las asociaciones como las fundaciones, respectivamente.

En Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, se establece en los artículos 7 y 14 que las asociaciones, además de lo mencionado anteriormente:

- Deberán recoger en sus Estatutos el régimen de administración, de contabilidad y de documentación, así como la fecha de cierre del ejercicio asociativo.
- Han de disponer de una relación actualizada de las personas o entidades socias, donde figure la fecha de alta, baja y la identificación formal⁷⁴.

Además, si la asociación es de utilidad pública ha de depositar las cuentas anuales del ejercicio anterior en el plazo de los seis meses siguientes a su finalización en el Registro correspondiente⁷⁵ junto a una memoria descriptiva de las actividades realizadas durante el mismo. Si no se presentara

⁷³ Dependiendo del ámbito de actuación territorial de una fundación, en base a lo establecido en sus Estatutos, le corresponderá un protectorado y un registro diferente, así a las fundaciones de ámbito estatal les corresponde el [Registro de fundaciones de competencia estatal bajo la dependencia del Ministerio de Justicia](#) y a las fundaciones cuyo ámbito de actuación sea principalmente en una comunidad autónoma, les corresponderá el registro de dicha comunidad.

⁷⁴ La identificación formal para las personas físicas es el nombre y apellidos y el DNI, para las personas jurídicas la denominación social y el NIF.

⁷⁵ El registro que le sea de aplicación de acuerdo a su ámbito territorial.

esta documentación en el plazo estipulado la declaración de utilidad pública sería revocada.

Como norma general las asociaciones no están obligadas a someter a auditoría sus cuentas anuales, pero de acuerdo al artículo 5.4 del Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública: *“Las entidades declaradas de utilidad pública obligadas a formular cuentas anuales en modelo normal deberán someter a auditoría sus cuentas anuales y acompañarán a ellas un ejemplar del informe de los auditores, firmado por éstos. El informe de auditoría deberá ponerse a disposición de los asociados antes de la celebración de la asamblea general en la que se sometan a aprobación las cuentas anuales auditadas”*.

Las asociaciones de utilidad pública están obligadas a presentar cuentas anuales en modelo normal cuando se superen dos de las tres circunstancias siguientes durante dos ejercicios consecutivos⁷⁶:

- que el total de las partidas del activo supere los cuatro millones de euros,
- que el importe neto de su cifra anual de negocios supere los ocho millones de euros,
- que el número medio de personas trabajadoras durante el ejercicio no sea superior a cincuenta.

Solo las asociaciones de utilidad pública están obligadas a confeccionar las cuentas anuales de acuerdo al [Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos](#). Es recomendable que el resto de asociaciones también las confeccione siguiendo la adaptación sectorial, aunque no estén obligadas.

La actividad de las **fundaciones**, así como sus principales obligaciones contables y administrativas, está reguladas en la Ley 50/2020, de 26 de diciembre, de Fundaciones. En su artículo 25, establece:

- Han de llevar un Libro Diario, un Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.
- La presidencia o quien corresponda, según los Estatutos o por designio del Patronato, formulará las cuentas anuales, que deberán ser aprobadas en un máximo de seis meses desde el cierre por el Patronato de la fundación.

⁷⁶ Límites que figuran en el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas.

- Las cuentas anuales, junto al informe de auditoría si procede, se presentarán al Protectorado dentro de los diez días hábiles siguientes a su aprobación. El Protectorado, una vez comprobada su adecuación formal a la normativa vigente, procederá a depositarlas en el Registro de Fundaciones.
- En la memoria de las cuentas anuales se deben incluir:
 - las actividades fundacionales;
 - los cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación; así como
 - el grado de cumplimiento del plan de actuación, indicando los recursos empleados, su procedencia y el número de personas beneficiarias en cada una de las distintas actuaciones realizadas;
 - los convenios que se hayan llevado a cabo con otras entidades;
 - el grado de cumplimiento del destino de rentas e ingresos⁷⁷. En un plazo máximo de cuatro años se deben destinar, al menos, el 70% de los resultados de las explotaciones económicas que se desarrollen y de los ingresos que se obtengan por cualquier otro concepto, deducidos los gastos realizados, para la obtención de tales resultados o ingresos, debiendo destinar el resto a incrementar bien la dotación o bien las reservas según acuerdo del Patronato.
- Obligación de someter a auditoría externa las cuentas anuales de todas las fundaciones en las que, a fecha de cierre del ejercicio, durante dos ejercicios consecutivos o sea el primer ejercicio económico de su constitución o fusión, concurren al menos dos de las circunstancias siguientes:
 - que el total de las partidas del activo supere 2.400.000 euros;

- que el importe neto de su volumen anual de ingresos por la actividad propia más, en su caso, el de la cifra de negocios de su actividad mercantil sea superior a 2.400.000 euros;
- que el número medio de personas trabajadoras durante el ejercicio sea superior a 50.
- El Patronato elaborará y remitirá al Protectorado, en los últimos tres meses de cada ejercicio, un plan de actuación, en el que queden reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente.

Adicionalmente, el artículo 25 del Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal, establece que en el supuesto de que la fundación posea inversiones financieras temporales, el Patronato emitirá un informe anual acerca del grado de cumplimiento por parte de la fundación de los códigos de conducta⁷⁸ para la realización de inversiones temporales. Este será remitido al Protectorado junto con las cuentas anuales. En el informe, deberán especificarse las operaciones que se hayan desviado de los criterios contenidos en los códigos y las razones que lo justifican.

Anualmente, el Protectorado remitirá al Ministerio de Hacienda las relaciones nominales de las fundaciones que han cumplido debidamente con la obligación de presentar las cuentas anuales y de aquellas que no lo han hecho.

Las fundaciones, al igual que las asociaciones de utilidad pública, están obligadas a confeccionar las cuentas anuales de acuerdo al [Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos](#). En este sentido, los modelos de cuentas anuales que pueden utilizar las asociaciones y las fundaciones cuando, durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias siguientes, son:

VARIABLES	BALANCE Y MEMORIA NORMAL ⁷⁹	CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS NORMAL	BALANCE Y MEMORIA ABREVIADA	CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS ABREVIADA	MODELO SIMPLIFICADO DE MEMORIA ⁸⁰
TOTAL PARTIDAS ACTIVO	>4.000.000	>11.400.000	≤4.000.000	≤11.400.000	≤150.000
VOLUMEN ANUAL DE INGRESOS (ACTIVIDAD PROPIA Y MERCANTIL)	>8.000.000	>22.800.000	≤8.000.000	≤22.800.000	≤150.000
NÚMERO MEDIO DE PERSONAS CONTRATADAS	>50	>250	≤50	≤250	≤5

Tabla 9. Modelos de cuentas anuales según tipología

77 Además de figurar en dicho artículo 25 de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, también aparece regulado en el artículo 27 de esa misma ley, en el artículo 32 del Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal, en los modelos de memoria normal y abreviada del Resolución de 26 de marzo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de las entidades sin fines lucrativos y en el artículo 3 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

78 [Acuerdo de 20 de febrero de 2019, del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, por el que se aprueba el código de conducta relativo a las inversiones de las entidades sin ánimo de lucro](#)

79 Cuando una entidad formula las cuentas anuales con modelos normales, el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y el Estado de Flujos de Efectivo son obligatorios.

80 Si se opta por el modelo simplificado de memoria, se podrían utilizar el modelo de balance y de cuenta de pérdidas y ganancias abreviadas.

En el ejercicio económico de su constitución o transformación, las entidades podrán aplicar el tipo de modelo si reúnen, al cierre de dicho ejercicio, al menos dos de las tres circunstancias anteriores.

Otra particularidad que tienen en común las asociaciones de utilidad pública y las fundaciones es que se pueden acoger a la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo siempre que cumplan con una serie de requisitos⁸¹ como, por ejemplo, que los cargos de las personas integrantes del órgano de gobierno sean gratuitos, que estén inscritas en el registro correspondiente, que cumplan las obligaciones de rendición de cuentas y que elaboren anualmente una memoria económica en la que se especifiquen los ingresos y gastos del ejercicio, por citar algunas.

Esta ley de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos también estipula que la contabilidad de estas entidades se llevará de tal forma que permita identificar los ingresos y gastos correspondientes a las explotaciones económicas no exentas.⁸² A la hora de calcular el Impuesto de Sociedades es cuando cobra importancia distinguir entre rentas exentas y rentas no exentas. Las asociaciones de utilidad pública y las fundaciones sólo tienen que tributar por sus rentas no exentas, es decir, por los ingresos de sus actividades económicas. Por eso es tan importante separar los ingresos según su origen en la contabilidad para asociaciones.

Por último, cabe mencionar que cualquier entidad, independientemente de su naturaleza jurídica, está obligada a someter a auditoría las cuentas anuales correspondientes a dicho ejercicio y a los ejercicios en que se realicen las operaciones o ejecuten las inversiones correspondientes a las citadas subvenciones o ayudas. Esta obligación se da siempre que las entidades deban formular cuentas anuales, que durante un ejercicio social hubiesen recibido subvenciones o ayudas⁸³ con cargo a los presupuestos de las Administraciones Públicas o a fondos de la Unión Europea por un importe total acumulado superior a 600.000 euros.⁸⁴ También están obligadas a someter a auditoría las cuentas anuales cuando, durante un ejercicio económico, hubiesen celebrado con el Sector Público contratos por un importe total acumulado superior a 600.000 euros, y éste represente más del 50% del importe neto de la cifra

anual de negocios de la organización.⁸⁵

Como se puede apreciar, las fundaciones están sometidas a un mayor control normativo que las asociaciones de utilidad pública, y éstas están más reguladas que el resto de asociaciones. No obstante, adicionalmente a la normativa de obligado cumplimiento, recomendamos que todas las entidades lleven una contabilidad de acuerdo a lo establecido en la adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos.

Otras buenas prácticas que ayudan a mejorar la gestión y llevar un control interno eficiente son:

- Llevar una contabilidad analítica donde se puedan diferenciar los gastos y los ingresos asociados a cada programa y/o proyecto asignando un centro de coste a cada uno. Esta diferenciación permitirá que se pueda llevar un control del grado de ejecución de cada uno de los programas y/o proyectos y un control de los pagos y de los cobros pendientes, además de poder atender las obligaciones fiscales con mayores garantías.
- Realizar un control presupuestario que implica la aprobación de un presupuesto de la organización con anterioridad al comienzo del ejercicio económico, revisiones intermedias (al menos una semestral) de la ejecución del presupuesto donde se analicen las desviaciones y se realicen ajustes, si fuera necesario. Y, finalmente, el análisis del presupuesto ejecutado final, comparándolo con el aprobado, una vez que el ejercicio económico esté cerrado.

4.4.15 CIBERSEGURIDAD Y NORMATIVA RELATIVA AL USO DE MEDIOS DIGITALES: FIRMA ELECTRÓNICA Y LEY DE SERVICIOS DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.

4.4.15.1 CERTIFICADOS ELECTRÓNICOS DE LAS PERSONAS JURÍDICAS Y FIRMA ELECTRÓNICA

La firma electrónica es una herramienta que sirve para aumentar la seguridad de las comunicaciones por internet con la que se puede confirmar la procedencia de los mensajes. Para ello, el documento electrónico queda unido a la identidad de la persona firmante a través de certificados electrónicos. Actúa, por tanto, como medio de identificación de quien firma la comunicación y tiene el mismo valor que la firma manuscrita.

81 Artículo 3 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

82 Artículo 11 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

83 Se entenderán por subvenciones o ayudas, a los efectos de esta disposición, las consideradas como tales en el artículo 2 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

84 Disposición Adicional Segunda del Real Decreto 1517/2011, de 31 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio.

85 Disposición Adicional Tercera del Real Decreto 1517/2011, de 31 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio.

En relación con el certificado electrónico destacamos lo siguiente:

- 1 Podrán solicitar certificados electrónicos de personas jurídicas sus administradores/as, representantes legales y personas voluntarias *con poder bastante a estos efectos*.
- 2 La custodia de los datos de creación de firma asociados a cada certificado electrónico de persona jurídica o, en su caso, de los medios de acceso a ellos, será responsabilidad de la persona física solicitante, cuya identificación se incluirá en el certificado electrónico.
- 3 Los datos de creación de firma solo podrán ser utilizados cuando se admita en las relaciones que mantenga la persona jurídica con las Administraciones Públicas o en la *contratación de bienes o servicios que sean propios o concernientes a su giro o tráfico ordinario*.
- 4 Se entenderán hechos por la persona jurídica los actos o contratos en los que su firma se hubiera empleado dentro de los límites previstos en el apartado anterior: Si la firma se utiliza transgrediendo los límites mencionados, la persona jurídica quedará *vinculada frente a terceros* solo si los asume como propios o se hubiesen celebrado en su interés.⁸⁶

Los certificados electrónicos tienen una vigencia limitada. Las causas de extinción de dicha vigencia pueden ser la caducidad del mismo, la voluntad de la persona firmante o representante de extinguir el certificado, el uso indebido o puesta en riesgo del secreto de los datos, una resolución judicial o administrativa, el fallecimiento o extinción de la personalidad jurídica, que el prestador de servicios cese su actividad o que se produzca una modificación en los datos o circunstancias que habilitaron la posesión del certificado.

De igual forma, existe la posibilidad de que se suspenda la vigencia de los certificados electrónicos, tanto por solicitud de la persona firmante o la persona (física o jurídica) a la que representa, resolución judicial o administrativa o dudas fundadas de la posible existencia de causas de extinción mencionadas en el párrafo anterior.

Se deben establecer medidas de seguridad para que personas ajenas sin autorización no usen el certificado digital para actos ilícitos o para beneficio propio, o que sea usado por personas de la organización para perjuicio de esta o uso personal.

4.4.15.2 LEY DE SERVICIOS DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Esta Ley regula tanto los servicios como los contenidos que se trasmiten a través de redes de telecomunicaciones, las comunicaciones comerciales por vía electrónica, la información que se debe proporcionar antes y después de la celebración de contratos electrónicos y las condiciones de su validez y eficacia.

Las fundaciones y asociaciones, como personas jurídicas registradas en España, quedan sujetas a las obligaciones derivadas de esta ley siempre que desarrollen actividades económicas por internet u otros medios telemáticos.

Serán consideradas prestadoras de servicios si disponen de página web de información, web que reporte ingresos o haga uso de herramientas electrónicas para envío de comunicaciones (publicidad por email, mensajería móvil, entre otras). Las comunicaciones comerciales se podrán realizar dirigiéndolas únicamente a aquellas personas que hayan dado su consentimiento expreso, para el cual la organización debe facilitar la posibilidad de que se ejerzan los derechos de acceso, rectificación, supresión, limitación del tratamiento, portabilidad y oposición.

Como prestadoras de servicios, tienen diferentes obligaciones dependiendo de la herramienta de telecomunicación que utilicen (e-mailing, comercio electrónico, boletines de noticias, etc.). En todo caso, deben ofrecer a las personas usuarias información sobre su nombre o denominación social, número de identificación fiscal y actividad, dirección física, correo electrónico o forma de comunicación directa, datos de inscripción en el registro público correspondiente, condiciones de contratación y utilización, finalidad de las cookies en la política de protección de datos y si son de utilidad pública.

En el caso de ofrecer productos o servicios desde la página web, se debe facilitar información clara y exacta del precio, impuestos y gastos de envío. Si se cuenta con un código de conducta de venta electrónica, este debe ser fácilmente accesible de forma electrónica para su consulta. Cuando un órgano competente hubiera ordenado la interrupción de un servicio o la retirada de contenidos, la entidad tiene el deber de colaborar.

La identidad de la persona física o jurídica y las comunicaciones comerciales electrónicas, deberán ser claramente identificables, así como los concursos, premios o juegos promocionales y sus condiciones de participación. Se prohíben las comunicaciones publicitarias o promocionales que no hayan sido expresamente autorizadas por las personas destinatarias.⁸⁷

⁸⁶ Artículo 7 de la [Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica](#).

⁸⁷ [Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico](#).

Se deberá prestar atención para que se eviten las siguientes actuaciones:

- Enviar comunicaciones comerciales sin consentimiento expreso de las personas destinatarias.
- Ocultar información identificadora de la entidad a personas usuarias de servicios online.
- Ocultar información sobre gastos de envío de productos comercializados, impuestos y costes.

4.4.16 LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL

La Ley de Propiedad Intelectual⁸⁸ señala una multiplicidad de situaciones en las que se puede producir un incumplimiento en una amplia relación de actividades concretas. Sin entrar a detallar hechos, sanciones y excepciones, es importante que tengamos en cuenta los puntos que se señalan a continuación: entender qué queremos decir cuando hablamos de propiedad intelectual y qué se considera una violación de los derechos derivados de la misma.

Cuando hablamos de propiedad intelectual nos referimos a los derechos personales y/o patrimoniales derivados de la autoría, como son la disposición y la explotación de obras y prestaciones.

*La propiedad intelectual protege las creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas en cualquier medio, tales como libros, escritos, composiciones musicales, obras dramáticas, coreografías, obras audiovisuales, esculturas, obras pictóricas, planos, maquetas, mapas, fotografías, programas de ordenador y bases de datos. También protege las interpretaciones artísticas, los fonogramas, las grabaciones audiovisuales y las emisiones de radiodifusión.*⁶³

Para hacer uso de obras o prestaciones, aunque estas estén en internet, deberemos contar con la autorización de quienes tengan la titularidad de los derechos sobre los mismos. De tal forma que queda prohibido el uso no autorizado de imágenes; canciones o cualquier otra obra que encontremos en la red y que queramos utilizar para nuestra página web, campaña de comunicación; etc. Podemos entonces, contactar con las personas titulares de los derechos y pedir el uso de las obras detallando los fines de este, si existe beneficio económico previsto derivado de su utilización, etc. En el caso de imágenes, música, vídeos, tenemos la opción de acceder a aquellas que estén catalogadas de uso libre a través de páginas legales de archivos destinados a tal fin o realizar el pago que establezcan.

⁸⁸ [Ley 2/2019, de 1 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, y por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español la Directiva 2014/26/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, y la Directiva \(UE\) 2017/1564 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de septiembre de 2017.](#)

En el caso de programas informáticos, no podremos descargar o instalar copias piratas de los mismos, deberemos pagar por cada licencia o adquirir programas de software libre.

4.5 EL RIESGO REPUTACIONAL

Las entidades del Tercer Sector tienen un estándar de exigencia social superior a otros tipos de organizaciones. Si bien se puede pensar que los riesgos reputacionales tienen un impacto menor que otros tipos de riesgos para una entidad, la reputación y la confianza son los elementos clave para el funcionamiento de esta. Para reforzar la imagen que la sociedad y las entidades y personas colaboradoras públicas y privadas tienen de nuestro trabajo, hay un factor esencial, la transparencia. Debemos comunicar nuestras acciones, los principios que las rigen y las políticas que guían nuestros procesos internos de actuación ante temas sensibles.

Los riesgos reputacionales son aquellos que van más allá del cumplimiento de leyes y otras normas, responden a las exigencias sociales en términos de valores compartidos. Tienen un efecto directo y de gran alcance en las asociaciones y fundaciones, por lo que debemos prestarles especial atención y prevenir posibles crisis de confianza en nuestra organización que afecten, entre otros ámbitos, a las donaciones privadas, convenios o acceso a convocatorias públicas y privadas de subvenciones.

Este tipo de riesgos no está solo ligado a las prácticas internas de la organización y a su profesionalidad dentro del ámbito de la acción social, implican múltiples factores, entre ellos, las relaciones que establece con otras entidades o empresas. Tal es la importancia de vigilar que los procesos propios y externos sean acordes a la normativa y a nuestro código de conducta que, si se produce la comisión de un delito o de un acto socialmente reconocido como ilegítimo, este tendrá una gran repercusión en la entidad. No solo existe la posibilidad de ver afectada la organización a nivel legal, sino que ocasionará un impacto directo en nuestra imagen, en el respaldo social o en las personas u organizaciones socias que tengamos y en colaboraciones que podrían beneficiar a la entidad. Además, debemos tener en cuenta que el Tercer Sector de Acción Social sostiene un nivel de exigencia ético muy elevado y lo que ocurre en una entidad repercute en la imagen del sector de forma global.

¿Esto significa que debemos intentar ocultar aquellos errores o conductas contrarias a nuestros principios? Al contrario, debemos hacer todo lo que esté en nuestra

mano para prevenir que esto ocurra y el principio de transparencia debe ser primordial en las organizaciones. Si una persona de la organización comete una infracción, será positivo que se conozca que es algo no tolerado, que previamente la entidad ha dedicado esfuerzo en implantar un sistema de cumplimiento normativo y que se responde al incumplimiento con sanciones y la posterior revisión de todo el sistema para detectar las debilidades e intentar evitar que vuelva a suceder:

Cumplimiento Normativo, por tanto, significa mucho más que respetar la legislación vigente, significa cumplir también con los valores de la entidad, ser coherente en todas nuestras actuaciones con los compromisos que adquirimos al formularlos y con una sociedad que no transige con comportamientos alejados de la ética común, aunque no estén sancionados en las leyes.

4.5.1. GESTIÓN DE CRISIS REPUTACIONALES

La pérdida de reputación es producida por la imagen negativa que la sociedad tiene de una entidad. Esto puede deberse a la desconfianza por falta de transparencia (ausencia en la web de información acerca de la organización, datos económicos, composición del órgano de gobierno y del resto de la información obligatoria según la Ley de transparencia mencionada anteriormente), o por ser conocedores de alguna práctica que la comunidad considere reprochable. En ambos casos, estamos hablando de un problema no solo de funcionamiento interno, sino de la comunicación de este funcionamiento.

La comunicación no suele ocupar un lugar importante dentro de las prioridades de una entidad del Tercer Sector de Acción Social, ya que la atención directa, la programación de actividades o la gestión de proyectos requieren de la mayor parte de los recursos de la organización. Sin embargo, contar con un plan de comunicación, que no necesariamente requiere un desembolso importante, sino el desarrollo de determinadas habilidades, puede ser clave. En la actualidad, el plan de comunicación de la entidad se ha convertido en una herramienta fundamental de rendición de cuentas a todos los grupos de interés que tienen relación con la organización y que dan su apoyo conforme a la confianza que tienen en ésta, desde personas o entidades socias, empresas colaboradoras, Administraciones Públicas y entidades financiadoras públicas y privadas.

La presencia extendida de las nuevas tecnologías, redes sociales, plataformas y medios online, abre las posibilidades de comunicación de las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social, independientemente de su tamaño o presupuesto. Esto supone una gran oportunidad en términos de transparencia, de creación de marca y reputación, además de como herramienta ya usada de sensibilización y difusión de actividades.

La transparencia debe ser la guía de todas nuestras acciones de comunicación. Para ello, nuestra estrategia de comunicación, tanto externa como interna, debe incluir los siguientes elementos indispensables:

- Lenguaje inclusivo y comunicación no discriminatoria por motivo de etnia, religión, sexo, diversidad funcional o psíquica, origen, clase social u orientación sexual.
- Protocolo de gestión de informaciones falsas volcadas en redes sociales o prensa sobre nuestras actuaciones.
- Protocolo de gestión de crisis reputacional. Es importante contar con un protocolo previo, dado que, en momentos de crisis reputacionales, responder con prontitud y eficacia puede marcar la diferencia. Una crisis reputacional no será el momento en el que tengamos tiempo para pararnos a planificar una estrategia. Debemos medir la respuesta y la pertinencia de la misma dependiendo de la repercusión que tenga, quién está trasladando esa noticia, en qué ámbitos o si responden o no a la realidad. Las reglas básicas para afrontar una crisis reputacional en redes sociales son: la anticipación (conocer qué se dice, dónde y cómo sobre nuestra marca); análisis de los posibles escenarios a los que tendríamos que hacer frente; diagnóstico de nuestras capacidades en términos de recursos humanos, técnicos y económicos que puedan actuar a modo de equipo de crisis; programar posibles mensajes de respuesta ante las principales situaciones con las que nos podamos encontrar; para así, en el momento clave, tener un referente que adaptar al contexto; rapidez como elemento fundamental en la respuesta. Para planificar estos mensajes, es aconsejable acordar el formato y el tono en el que se van a transmitir, a qué comentarios se va a responder, si se va a enviar una nota de prensa y si lo vamos a gestionar desde las propias redes explicando la situación o desmintiendo la noticia.

- Inclusión de la perspectiva de género usando imágenes que no reproduzcan estereotipos de género, el relato y el contexto en el que comunicamos, manteniendo un equilibrio de representación de género de las personas que aparecen en entrevistas e imágenes, entre otros.⁸⁹ Habrá que plantearse: ¿Qué dice el texto o eslogan? ¿Qué personajes aparecen? ¿Qué hace la mujer?, ¿y el hombre? ¿Qué papeles o roles se le asignan a cada persona?

⁸⁹ Ley 34/88, de 11 de noviembre, General de Publicidad, modificada por la Disposición Adicional Sexta de la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género:

- En el Artículo 3. Declara ilícita la publicidad que “presente a las mujeres de forma vejatoria, bien utilizando particular y directamente su cuerpo o partes del mismo como mero objeto (...) bien su imagen asociada a comportamientos estereotipados que vulnere los fundamentos de nuestro ordenamiento coadyuvando a generar la violencia a que se refiere la L.O. de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.”
- En el Artículo 25. Autoriza, entre otras entidades, al Instituto de la Mujer y la Delegación del Gobierno contra la Violencia de Género para “solicitar del anunciante la cesación y rectificación”

En la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres se establece:

- Art. 41. Considera ilícita la publicidad que comporte conducta discriminatoria de acuerdo con esta ley, Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual.
- Art. 42. Establece que “la comunicación audiovisual nunca podrá incitar al odio o a la discriminación por razón de género o cualquier circunstancia personal o social y debe ser respetuosa con la dignidad humana y los valores constitucionales, con especial atención a la erradicación de conductas favorecedoras de situaciones de desigualdad de las mujeres”.
- Art. 18.1. Establece que “está prohibida toda comunicación comercial que vulnere la dignidad humana o fomente la discriminación por razón de sexo, raza u origen étnico, nacionalidad, religión o creencia, discapacidad, edad u orientación sexual. Igualmente está prohibida toda publicidad que utilice la imagen de la mujer con carácter vejatorio o discriminatorio”.

En apartados anteriores hemos explicado los pasos a dar hasta llegar a confeccionar un modelo de gestión de cumplimiento normativo para nuestra organización, en este apartado vamos a explicar en qué consiste un Plan de Cumplimiento Normativo y dar pautas acerca de su elaboración.

Con anterioridad a la elaboración del plan, es importante que tengamos claros cuáles son los elementos imprescindibles que debe incluir, por este motivo y, a modo de ejemplo, se expone un ejemplo de índice de Plan de Cumplimiento Normativo.

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.
4.1.	Órgano de cumplimiento – Oficialía de Cumplimiento.
4.2.	Canal de denuncias.
4.3.	Código de Conducta.
4.3.1.	Régimen disciplinario.
5.	Análisis y elaboración del Plan de cumplimiento.
5.1.	Identificación de los aspectos de la entidad.
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.
6.1.	Comunicación.
6.2.	Formación.
6.3.	Diligencia debida.
6.4.	Investigación e informes.
7.	Evaluación del Plan.
7.1.	Monitoreo.
7.2.	Análisis de resultados.
7.3.	Reporte.
7.4.	Mejora continua.

Ilustración 8. Ejemplo de elementos del Plan de Cumplimiento Normativo

Una vez expuesto un ejemplo de un índice de un Plan de Cumplimiento Normativo, nos vamos a centrar en explicar brevemente los apartados que lo comprenden.

A Histórico de versiones y aprobaciones por el órgano de gobierno.

Para reflejar el histórico de las versiones del Plan de Cumplimiento Normativo incluiremos el nombre del documento o número de versión, la fecha de su elaboración / modificación, la autoría de la misma (órgano o cargo responsable) y la descripción de la modificación realizada.

De igual forma, en el histórico de aprobaciones nombraremos el documento o número de versión, la fe-

cha de aprobación y los cargos/órganos que aprueban el documento.

B Introducción y antecedentes.

Como introducción podemos explicar qué entendemos por cumplimiento normativo.

En relación con los antecedentes, pondremos en contexto la organización en la que implementamos el Plan, sus características principales y sus líneas de actividad, y hablaremos de las motivaciones que nos llevan a poner en marcha un Plan de Cumplimiento Normativo, como pueden ser las experiencias pasadas, mención a la normativa actual (Reforma del Código Penal 2010, Ley Orgánica 1/2015 y Circular 1/2016 Fiscalía General del Estado nombradas anteriormente en el presente manual) y/o motivación interna de la organización.

C Objeto y ámbito de aplicación.

El objeto del Plan de Cumplimiento debe ser definido desde la propia organización, puede tratarse de la prevención y corrección de conductas de incumplimiento o de implantar una cultura de cumplimiento, entre otros.

Así mismo, se debe acotar su ámbito de aplicación. Si se aplica en una parte de la organización, en una línea de actividad, en la organización completa con todas las personas contratadas, voluntarias, con organizaciones con quienes se realicen convenios, etc.

D Modelo de gestión del cumplimiento normativo. Incluiría:

- Órgano de cumplimiento – Oficialía de Cumplimiento. Indicar cómo se estructura, cuáles son sus responsabilidades y actuaciones asignadas, elementos importantes del reglamento interno del órgano de cumplimiento, cuándo se crea, cómo y quiénes aprueban la constitución del órgano de cumplimiento.
- Canal de denuncias. Podemos incluir el documento completo de funcionamiento interno del canal de denuncias o una versión abreviada del mismo con fecha de aprobación y de última actualización, quién lo aprueba, quién gestiona el canal y cuáles son los principios básicos de funcionamiento.
- Código de conducta. Al igual que con el canal de denuncias, para hablar del Código de conducta podemos incluir el mismo o una versión resumida. Esta recogerá la fecha de aprobación y de última actualización, quién lo aprueba y los principios generales que incluye.

- Régimen disciplinario. Fecha de aprobación y de última actualización, quién lo aprueba, principios y ámbito de aplicación del régimen disciplinario.

E Análisis y elaboración del Plan de cumplimiento. Englobaría:

- Identificación de los aspectos de la entidad. Compilación de las características, internas y externas, de la organización que hemos recogido en la fase de identificación y las diferentes políticas, procesos y procedimientos de la entidad. También se incluirían los mecanismos de control o medidas que se habrían tomado en materia de cumplimiento, con anterioridad a la elaboración del plan.
- Normativa aplicable. El Código Penal en aquellos artículos con responsabilidad penal para las personas jurídicas y las principales normativas que afectan a las entidades del tercer sector de acción social. Es importante asegurarnos de que la normativa está actualizada, por lo que se debe realizar una revisión de la misma.
- Análisis de riesgos (matriz de riesgos). Habiendo revisado la normativa aplicable a nuestra entidad, identificaremos los riesgos de incumplimiento que se pueden dar en nuestra organización. Incluiremos en el plan la matriz de riesgos, de la que parte el resto del Plan de Cumplimiento.
- Mapa de riesgos. El mapa de riesgos nos permite tener una visión específica de cada riesgo y global de la entidad, donde se pueda apreciar el impacto y la probabilidad de suceso de incumplimiento. Esta herramienta nos ayuda a priorizar las actuaciones del Plan de Cumplimiento.
- Actuaciones del Plan de cumplimiento. Son las medidas de prevención y control que vamos a desarrollar en la implantación del Plan. Detallaremos el listado de medidas con una explicación de cada una y una mención al documento que desarrolle cada medida (como, por ejemplo, implantar una política de igualdad y un plan de igualdad). No será necesario incluir en el Plan el documento completo de cada política, procedimiento o desarrollo de cada actuación, solo enumerarlos y una descripción de cada una.
- Cronograma. Ordenaremos cronológicamente las actuaciones que vamos a desarrollar en nuestra Plan de Cumplimiento Normativo en función de las prioridades detectadas en nuestro mapa de riesgos.
- Indicadores del Plan de cumplimiento. En el punto 'Indicadores de riesgos' de este manual se propone una clasificación de indicadores y una batería de ejemplos para la recogida de datos y su posterior análisis en la evalua-

ción. Los indicadores propuestos miden aspectos tales como la mitigación del riesgo, el desarrollo del modelo de cumplimiento, el desempeño específico del canal de denuncias, del Código de conducta, la aplicación de políticas, etc. También se incluyen indicadores específicos del Plan de Cumplimiento Normativo, que se podrán utilizar para evaluar la pertinencia y eficacia de nuestro Plan de cumplimiento.

F Implantación del Plan. Comprendería:

- Comunicación. Nuestro Plan de Comunicación deberá incluir los aspectos destacables en relación al cumplimiento normativo o en su defecto, cómo vamos a llevar a cabo dicha comunicación: herramientas o canales, recursos, vías de participación, etc., para la correcta implantación del Plan de Cumplimiento Normativo.
- Formación. El Plan de formación de nuestra entidad incluirá los aspectos más relevantes en materia de cumplimiento normativo para paliar las necesidades detectadas en nuestro Plan de Cumplimiento Normativo, como pueden ser a quién va dirigida la formación, las necesidades formativas, los objetivos, las líneas formativas y las metas temporales detectadas.
- Diligencia debida. Qué procedimientos vamos a llevar a cabo en la relación con las personas físicas y jurídicas para hacer respetar los principios de cumplimiento normativo en nuestra entidad. Incluiremos las actuaciones a llevar a cabo antes, durante y después de la relación que mantengan con nuestra organización.
- Investigación e informes. Reflejaremos los puntos fundamentales del procedimiento de recepción, investigación, decisión y tramitación de denuncias y expedientes de incumplimientos detectados.

G Evaluación del Plan. Contendría:

- Monitoreo. Exposición de la metodología y la periodicidad de las evaluaciones que se van a llevar a cabo, tanto las ordinarias de mejora del Plan como las extraordinarias dirigidas a analizar desajustes producidos durante el desarrollo del mismo. Se establecerá también la periodicidad con la que los órganos de gobierno revisarán las evaluaciones.
- Análisis de resultados. Para el análisis de resultados nos serviremos de la batería de indicadores que hayamos diseñado e incluido con anterioridad en este mismo Plan. Explicaremos la metodología utilizada, así como las conclusiones derivadas de nuestro análisis.

- Reporte. Recogeremos en este punto qué contenido se va a incluir en los informes de evaluación, con qué periodicidad, de qué forma se aprobarán, cómo quedarán registrados estos pasos y cuáles serán las vías de comunicación con los distintos órganos para recoger propuestas de mejora.
- Mejora continua. Estableceremos de qué forma y con qué periodicidad se va a realizar la actualización del Plan, así como quiénes participarán junto con el órgano de cumplimiento en dicha actualización. Nos deberemos asegurar de que el nuevo Plan recoja las recomendaciones y aprendizajes extraídos del Plan anterior:

5.1 ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

5.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Como un elemento crítico para la identificación de los aspectos organizacionales, partimos de la creencia según la cual son las propias personas que trabajan diariamente en la organización quienes la conocen en mayor profundidad y pueden aportar información muy importante de cara a identificar riesgos y también a identificar estructuras, relaciones internas y externas, fortalezas y debilidades. Es por ello que recomendamos priorizar herramientas de diagnóstico participativo.

Existen muchas técnicas de análisis que podemos utilizar para conocer más a fondo nuestra entidad como pueden ser las entrevistas individuales con informantes clave (personas responsables de los distintos departamentos o personas con puestos clave, quien se encargue de la contabilidad de la entidad, responsable de compras o responsable de proyectos). Otras herramientas para el diagnóstico serían las entrevistas grupales y los grupos de discusión, la observación (participante o no), cuestionarios o el análisis de documentos.

Un elemento tipo utilizado en la identificación de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la organización es el **DAFO**. Puede ser muy útil para realizar un análisis interno y externo de la entidad y como punto de partida para establecer la estrategia a seguir para implantar un modelo de cumplimiento normativo.

	INTERNO	EXTERNO
FAVORECEDORES	DEBILIDADES	AMENAZAS
DIFICULTADORES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

Ilustración 9. Modelo de Análisis DAFO

- Análisis interno: Fortalezas y Debilidades propias de la entidad.
- Análisis externo: Amenazas y Oportunidades que se encuentran en el entorno.
- Factores favorecedores: Fortalezas y Oportunidades.
- Factores dificultadores: Amenazas y Debilidades.

La estrategia resultante del análisis servirá para potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, mejorar y trabajar las debilidades y gestionar las amenazas, entre las que tienen una gran relevancia los posibles incumplimientos normativos.⁹⁰

Un aspecto principal para la elaboración de nuestro Plan de Cumplimiento Normativo es conocer la entidad de modo general a través del análisis de sus variables y de su estructura básica, mediante aspectos como su tamaño, campo de actividad, forma y modelo de dirección, ámbito geográfico y forma jurídica. También es importante identificar cuáles son los aspectos identitarios y cómo se configuran para generar la filosofía y principios rectores de la entidad.

Para ello, debemos realizar una prospección en nuestra organización para identificar los aspectos clave que presenta la organización, así como el marco de relación con los factores que definen su campo de actividad. Esta identificación debe permitirnos realizar un diagnóstico y evaluación de sus especificidades, además de conocer los distintos grupos de interés que existen en torno a nuestra entidad, sus características principales y sus necesidades.

En esta identificación nos centraremos en tres aspectos: el aspecto interno, el aspecto externo y, de manera transversal, el contexto normativo.

90 Ministerio de Industria, Comercio y Turismo [Herramienta DAFO](#).

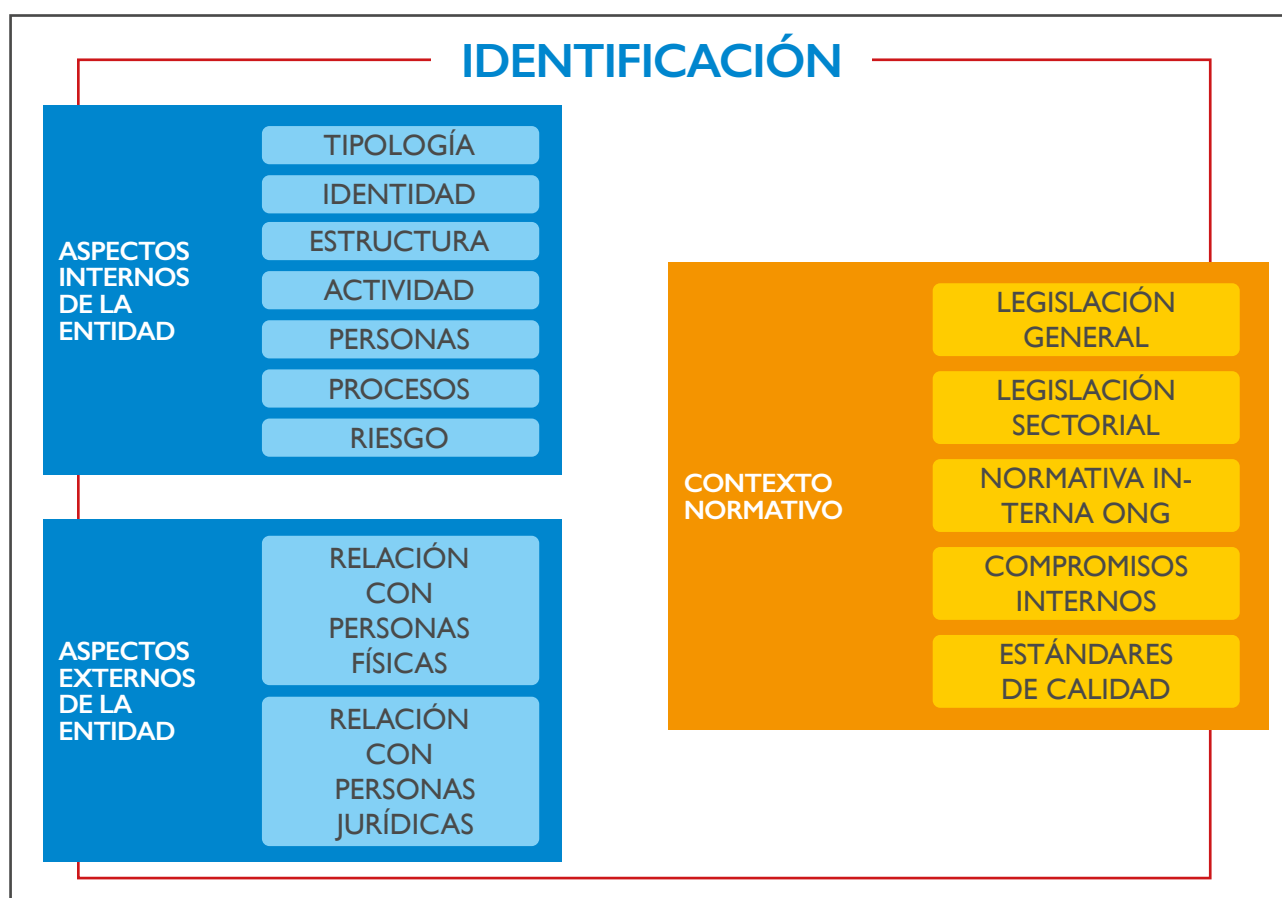


Ilustración 10. Identificación de la organización

5.1.1.1 ASPECTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para poder identificar los aspectos internos de nuestras organizaciones nos centraremos en diferentes vertientes: la tipología, la identidad, la estructura, la actividad, las personas que colaboran en la organización, los procesos organizacionales y los posibles riesgos a los que nos enfrentamos.

A Tipología de la organización

Para conocer de manera inequívoca la tipología de nuestra organización, debemos identificar aspectos como:

- El nombre completo de nuestra organización.
- Nivel de la entidad. Identificamos a qué nivel corresponde nuestra entidad:
 - Primer nivel. Una organización de primer nivel está formada por personas físicas, y suele ser de nivel comunitario. Pueden ser más o menos formales.
 - Segundo nivel. Las organizaciones de segundo nivel surgen cuando dos o más organizaciones de primer nivel se unen para integrar esfuerzos, coordinar acciones y

alcanzar objetivos comunes más amplios como, por ejemplo, las federaciones de determinados colectivos.

- Tercer nivel. Las organizaciones de tercer nivel surgen cuando se unen dos o más organizaciones de segundo nivel. Es el caso de las Confederaciones o Plataformas sectoriales integradas por federaciones.

Tanto las organizaciones de segundo nivel como las de tercer nivel son formas de integración vertical de las organizaciones.

- El tamaño respecto a otras organizaciones del Sector. Para ello nos basaremos en las ventanas por volumen presupuestario definidas en el Estudio 'El Tercer Sector de Acción Social en España 2019'⁹¹. En él, se definen hasta cuatro tipos de entidades por volumen presupuestario:
 - Hasta 30.000 € anuales.
 - De 30.001 a 300.000 € anuales.
 - De 300.001 a 1.000.000 € anuales.
 - Más de 1.000.000 € anuales.

⁹¹ Plataforma de ONG. 2019. El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico. Pág. 44.

- Forma jurídica de la entidad. Identificar la forma jurídica de nuestra entidad⁹², si es una asociación, una fundación u otros tipos de formas jurídicas. Si se tratara de una entidad singular, también habría que identificarlo.
- Utilidad Pública. Identificar si nuestra entidad es de utilidad pública y la fecha en la que se publica la resolución en el BOE.
- Sedes sociales. Identificar las sedes sociales y la ubicación de las mismas.
- Personas jurídicas socias (entidades socias). Si nuestra entidad es una organización de segundo o tercer nivel tenemos que identificar de manera clara las personas jurídicas (entidades) que son socias de nuestra entidad para poder conocer qué nivel de cumplimiento normativo alcanzan y su compromiso en la aceptación de nuestros principios, valores y código de conducta.
- Órganos de gobierno. Identificar cómo se estructuran los órganos de gobierno de nuestra organización: Asamblea, Junta Directiva y Comisión Permanente (o similar) en aso-

ciaciones y Patronato y Comité Ejecutivo (o similar) en fundaciones. También deberemos identificar qué personas integran estos órganos de gobierno, si su representación es nominativa o si la representación es de una organización. Además, se debe clarificar si esta representación es remunerada o si es voluntaria. Es importante identificar el sexo de las personas que integran los órganos de gobierno para promover la paridad en los mismos.

- Representación legal. Se debe identificar la representación legal de la entidad y los diferentes aspectos asociados a esta representación legal, firma electrónica, u otros datos de interés. Además, enumerar los diferentes poderes de representación legal otorgados, personas a las que se otorgan estos poderes al igual que el alcance de los mismos.

Para facilitar la recopilación de esta información, a modo de ejemplo, se puede utilizar la siguiente tabla generada a partir del cuestionario utilizado para la elaboración del estudio 'Tercer Sector de Acción Social en España 2019, Nuevos Horizontes para un nuevo contexto sociopolítico'⁹³.

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN	
NOMBRE DE LA ENTIDAD	
NIVEL DE LA ENTIDAD	Organización de primer nivel (es decir, no agrupa a otras)
	Organización de segundo nivel (es decir, agrupa a otras entidades de base, de primer nivel)
	Organización de tercer nivel (es decir, agrupa a otras entidades de segundo nivel)
TAMAÑO DE LA ENTIDAD	Entidades Singulares
	Ingresos de hasta 30.000 € anuales
	Ingresos de 30.001 a 300.000 € anuales
	Ingresos de 300.001 a 1.000.000 € anuales
NATURALEZA JURÍDICA Y/O ORGANIZATIVA DE LA ENTIDAD	Ingresos de más de 1.000.000 € anuales
	Asociación
	Fundación
LA ENTIDAD ESTÁ DECLARADA DE UTILIDAD PÚBLICA	Organización Singular
¿EN QUÉ ÁMBITO TERRITORIAL OPERA LA ORGANIZACIÓN PRINCIPALMENTE?	Internacional
	Estatal
	Autonómico
	Provincial
	Local o microlocal (ciudad, distrito, barrio, ...)
NÚMERO DE SEDES QUE TIENE LA ENTIDAD	
UBICACIÓN DE LAS SEDES QUE TIENE LA ENTIDAD	
NOMBRE Y UBICACIÓN DE ENTIDADES ADHERIDAS A LA ORGANIZACIÓN	
NOMBRE Y UBICACIÓN DE LAS ENTIDADES A LAS QUE SE ESTÁ ADHERIDA	

92 Hay que prestar atención si nuestra entidad es una entidad religiosa para realizar la inscripción en el registro de entidades religiosas.

93 Plataforma de ONG. 2019. Tercer Sector de Acción Social en España 2019, Nuevos Horizontes para un nuevo contexto sociopolítico. Anexo III. Pág. 154.

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN	
ÓRGANOS DE GOBIERNO	Asamblea
	Junta Directiva
	Comisión Permanente
	Patronato
	Otro
PERSONAS QUE INTEGRAN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO	Persona designada
	Organización que representa (si aplica)
	Cargo que ostenta en nuestra organización
	Sexo
PERSONA QUE OSTENTA LA REPRESENTACIÓN LEGAL	Remuneración del Cargo (sí/no)
PERSONAS APODERADAS Y ALCANCE DE LOS PODERES	

Tabla 10. Cuestionario de Identificación de la Tipología de la organización

B Identidad de la organización

Es importante conocer de manera indubitada la identidad de nuestra entidad. Para ello debemos recopilar los fines sociales de nuestra organización, la Misión, la Visión y los Valores.

- Fines sociales. Es primordial conocer cuáles son los fines sociales de la organización para contrastarlos con las actuaciones que estamos realizando en nuestra entidad, corremos el riesgo de estar desarrollando actividades no alineadas con nuestros fines sociales.
- Misión y Visión. Nuestra entidad debe tener definida una Misión y una Visión. Es interesante que estos elementos identitarios incluyan una serie de compromisos con el desarrollo sostenible o con las personas más vulnerables.
- Principios y Valores. Son los elementos identitarios clave en el cumplimiento normativo, influyen en la forma en que la entidad desarrolla su actividad y establecen la relación entre la organización y sus personas y entidades socias, personas voluntarias, beneficiarias, personas o entidades financiadoras o proveedoras, la sociedad en general, etc. Los valores de la entidad proporcionan un sistema para el establecimiento de políticas organizativas que facilitan una guía para las personas y entidades de nuestra organización. Además, no podemos olvidar que las entidades son organizaciones que se dirigen, esencialmente, por valores, y que estos son su razón de ser.⁹⁴ Los valores son un elemento diferencial de las entidades del Tercer Sector de Acción Social y deben servir de guía para todas las actuaciones de la misma.

Si no son claros o no son compartidos por las personas y entidades que colaboran en nuestra entidad, o ni siquiera han sido planteados, resulta muy fácil caer en contradicciones externas e internas. Los valores suponen la descripción del código de comportamiento (en relación con las personas, grupos de interés y sociedad en general), al que una entidad se adhiere o aspira. Una declaración de valores debe identificar cómo la entidad se conduce a sí misma y bajo qué sistema de principios y valores desea actuar con sus grupos de interés internos y externos. Los valores deben ser conocidos por todas las personas integrantes de la entidad, las que colaboran o las que simpatizan con ella; incluso deberían considerarse como públicos y accesibles a cualquier persona que se interese por la entidad.

Los fines sociales se encuentran en los Estatutos de la organización. También debemos recopilar la Misión, la Visión y los Valores de la organización. Si nuestra entidad no tiene estos elementos identitarios, para facilitar la recopilación de esta información, y a modo de ejemplo, se puede utilizar las siguientes técnicas de análisis para la elaboración y/o renovación de la Misión y la Visión extraídos de: 'La planificación estratégica como base de la gestión eficaz de entidades'.⁹⁵

¿CÓMO PODEMOS ELABORAR Y/O REVISAR LA MISIÓN?

La Misión debe responder a las siguientes preguntas:⁹⁶

- ¿A quién prestamos servicio?
- ¿Para qué existimos?

⁹⁴ Mataix Aldeanueva, C. (2001). Dirección estratégica para las ONG. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

⁹⁵ Fernández Valle, N (2009). La planificación estratégica como base de la gestión eficaz de entidades. (Cruz Roja Española-UOC)

⁹⁶ Laycock, K. (1993). "Strategic planning and management objectives". En: The nonprofit management handbook: operating policies and procedures.

- ¿Cuáles son las principales necesidades que satisfacemos?
- ¿Cómo satisfacemos esas necesidades?
- ¿Existe algo que nos haga una entidad única?
- ¿Cuáles son los valores que tratamos de promover?

MISIÓN - FICHA PREGUNTAS CLAVES	
¿QUIÉNES SOMOS?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimad a nuestra acción.
¿QUÉ BUSCAMOS?	Las funciones principales de la entidad.
	Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos o trabajaremos.
	Razón de ser de la entidad.
¿POR QUÉ LO HACEMOS?	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿PARA QUIÉN TRABAJAMOS?	Grupos sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.
Adaptado de Medianero Burga (2008) ⁹⁷ y Fernández Valle, N. (2009) ⁹⁸	

Tabla 11. Ficha de preguntas clave para elaborar/revisionar la Misión

Teniendo estas preguntas anteriores como guía, en un taller; podemos invitar a un grupo de personas a que participen en la elaboración o renovación de la Misión. Se recomienda que exista una representación, al menos, de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado, voluntariado y personas beneficiarias. En segundo lugar; se realizará una dinámica en la que las personas participantes:

- Deberán indicar qué elementos debería incluir la Misión. Para ello, podemos invitar a que cada persona, libremente, apunte en una tarjeta una palabra que debería contener la Misión.

- ¿Qué elemento esencial debe reflejarse en la Misión?

Las respuestas se pondrán en común y se pegarán en la pared a la vista de todas las personas. Con todos estos elementos se tratará de ir llegando a un acuerdo de cuáles deberían estar necesariamente en la Misión.

- A partir de este momento, dividiremos el grupo en cuatro subgrupos y cada uno de ellos elaborará un borrador de Misión, teniendo además que explicar por qué le parece que es la Misión adecuada para nuestra organización.

- ¿Cuál es la Misión más adecuada para nuestra organización?
- ¿Por qué es la más adecuada?

Con estas cuatro redacciones de Misión, se trata de llegar en el gran grupo a una propuesta única, debatiendo si recoge adecuadamente lo tratado, o si deben introducir algunos cambios o modificaciones, hasta llegar a un consenso.

- Posteriormente, podemos evaluar con el grupo la Misión redactada utilizando algún cuestionario. A continuación, presentamos dos modelos distintos:

- Cuestionario 1. Definiendo nuestra Misión. Ficha de validación de nuestra Misión:

	VIRTUDES	DEFECTOS	SUGERENCIAS	EVALUACIÓN
¿EXPRESA QUIÉNES SOMOS?				
¿EXPRESA QUÉ ES LO QUE HACEMOS?				
¿IDENTIFICA CUÁLES SON LAS NECESIDADES QUE LOS BIENES O SERVICIOS DE LA ENTIDAD PRETENDE ATENDER?				
¿EXPRESA QUÉ TIPO DE RELACIÓN DEBEMOS ESTABLECER CON NUESTRAS PERSONAS BENEFICIARIAS?				
¿RECONOCE LOS INTERESES DE LAS PERSONAS O ENTIDADES INTERESADAS CLAVES?				
¿ES CLAVE E IMPULSA EL COMPORTAMIENTO DE LAS ENTIDADES Y/O PERSONAS MIEMBROS?				
¿DA UN SENTIDO Y DIRECCIÓN A LAS ENTIDADES Y/O PERSONAS MIEMBROS?				
¿EXPRESA CORRECTAMENTE NUESTRA FILOSOFÍA, VALORES O CULTURA?				
¿PROMUEVE LOS VALORES COMPARTIDOS?				
¿EXPRESA QUÉ NOS HACE UNA ENTIDAD DISTINTA O ÚNICA EN EL CAMPO DE NUESTRAS ACTIVIDADES?				
Fuente: Adaptado de Lusthaus, Adrien, Anderson, Carde y Montalbán (2001) ⁹⁹ .				

Tabla 12. Ficha de Validación de la Misión I

97 Medianero Burga, D. (2008) Guía Metodológica planeamiento estratégico en el sector público
 98 Fernández Valle, N. (2009). La planificación estratégica como base de la gestión eficaz de entidades. (Cruz Roja Española-UOC)

99 Lusthaus; Adrien; Anderson; Carde (2001). "Mejorando el desempeño de las organizaciones: Método de autoevaluación".

- Cuestionario 2. Definiendo nuestra Misión. Ficha de validación de nuestra Misión. Evaluación de 1 a 7:

VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7
SUFICIENTEMENTE CLARA.							
SUFICIENTEMENTE CONCRETA.							
DA CUENTA DE LO MÁS CARACTERÍSTICO DE LA ENTIDAD.							
ES CREÍBLE.							
ES COHERENTE CON LA REALIDAD DE LA ENTIDAD.							
ENTUSIASMA A QUIEN LA LEE.							
SE PUEDE TENER EN CUENTA EN EL TRABAJO DIARIO.							

Tabla 13. Ficha de Validación de la Misión 2

- Por último, si se valida por el grupo ya tendríamos elaborada o revisada nuestra Misión.

¿CÓMO PODEMOS ELABORAR Y/O REVISAR LA VISIÓN?

La Visión debe tener las siguientes características:¹⁰⁰

- Ser una proyección en un horizonte que debe estar enmarcada en una Planificación Estratégica.
- Coherente con la Misión y con sus Valores y principios.
- Realista, pero al mismo tiempo debe proyectar los sueños y esperanzas de la entidad.
- Que aclare prioridades de acción.
- Orientadora en la asignación de recursos.
- Utilizada como guía en el proceso de avance.
- Debe suponer un desafío que transmita entusiasmo a las personas de la entidad.

Para elaborar y/o revisar la Visión, utilizaremos un sistema similar al de la elaboración de la Misión. En primer lugar, debemos concretar qué personas van a participar en la elaboración o renovación de la Visión. Se recomienda que exista una representación de, al menos, los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado, y personas beneficiarias. En segundo lugar, se realizará una dinámica en la que las personas participantes:

- Primero y, de modo individual, en una tarjeta, responderán a la siguiente pregunta contestando con una única palabra: ¿qué elemento esencial de la entidad debe reflejarse en la Visión? Cada persona participante en el grupo leerá lo que tiene apuntado en la tarjeta y se pegará en la pared a la vista de la totalidad de las personas participantes. Trataremos de llegar en el gran grupo a un acuerdo de cuáles son los elementos esenciales que, necesariamente, deben estar reflejados en la Visión.

- Posteriormente, dividiremos el grupo en cuatro subgrupos y con los elementos seleccionados responderemos a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la imagen deseada?	¿Cómo vemos al colectivo con el que trabajamos? ¿Cuál es la situación futura deseada para las personas beneficiarias y más vulnerables?
¿Cómo seremos en el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro? ¿Cuál será la posición futura de nuestra entidad en relación con otras entidades?
¿Qué haremos en el futuro?	¿Qué queremos hacer en el futuro? ¿Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar?

Tabla 14. Ficha de preguntas clave para elaborar/revisar la Visión

Con las cuatro redacciones de Visión, que no deberían ocupar más de uno o dos párrafos, se trata de llegar a una propuesta única, debatiendo si recoge adecuadamente lo tratado o se deben introducir algunos cambios o modificaciones, hasta llegar a un consenso.

- Por último, podemos evaluar con el grupo la Visión redactada utilizando algún cuestionario tipo. A continuación, presentamos un modelo:

¹⁰⁰ Mataix Aldeanueva, C. (2001). Dirección estratégica para las ONG. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

¹⁰¹ Medianero Burga, D. (2008) Guía Metodológica planeamiento estratégico en el sector público
¹⁰² Fernández Valle, N (2009). La planificación estratégica como base de la gestión eficaz de entidades. (Cruz Roja Española-UOC)

	VIRTUDES	DEFECTOS	SUGERENCIAS	EVALUACIÓN
¿OFRECE UNA IMAGEN CONCRETA DEL FUTURO DE LA ACTIVIDAD?				
¿EXPRESA QUÉ ES LO QUE HACEMOS?				
¿ES ATRACTIVA A LOS INTERESES Y EXPECTATIVAS DEL PERSONAL DIRECTIVO, PERSONAS TRABAJADORAS, GRUPOS DE INTERÉS, Y OTROS QUE TENGAN ALGUNA RELACIÓN CON LA ENTIDAD, ESPECIALMENTE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS?				
¿ORIENTA CON CLARIDAD EN LOS TEMAS QUE EN LA ACTUALIDAD IMPORTAN?				
¿LA REACCIÓN ACTUAL DE LA VISIÓN ES ÚTIL COMO GUÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES?				
¿LA REDACCIÓN ES SUFICIENTEMENTE FLEXIBLE PARA PERMITIR LA INICIATIVA INDIVIDUAL Y RESPUESTAS A LOS CAMBIOS DE ESCENARIO?				

Fuente: Adaptado de Lusthaus, Adrien, Anderson, Carde y Montalbán (2001)¹⁰³

Tabla 15. Ficha de Validación de la Visión

¿CÓMO PODEMOS ELABORAR Y/O REVISAR LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE NUESTRA ENTIDAD?

Por la relevancia de los valores y principios organizacionales, es importante analizarlos teniendo en cuenta tres perspectivas:

- Desde los valores y/o principios reales de la entidad. Es decir, desde su definición en etapas anteriores de la entidad.
- Desde la percepción de los valores y/o principios de los miembros que componen la entidad. Información que, en parte, tendremos recopilada en la fase de análisis de grupos de interés.
- Desde la percepción de los valores y/o principios por el entorno en el que se inserta nuestra entidad, información que tendremos recopilada en la fase de análisis de grupos de interés.

El proceso metodológico de recogida y análisis de los valores y principios de la entidad debe ser el siguiente:

- Se constituirá un grupo de unas 25 personas, que incluyan representación de los distintos departamentos, áreas de intervención, ámbitos de responsabilidad, relación contractual o no, etc.
- Por parejas, se trabajará con un cuestionario. Algunas de las preguntas que puede incluir son:
 - ¿Qué te motivó a trabajar o formar parte de esta entidad?
 - ¿Esos motivos continúan hoy?

- ¿Qué principios o elementos dan coherencia y significado a esta entidad?
 - ¿Qué papel juegan los distintos grupos de interés en nuestra entidad: personas o entidades socias, personas voluntarias, personal remunerado y directivo, etc.
 - Tras el avance y el cambio social que vivimos, ¿cuáles de nuestros valores crees que han quedado desactualizados o deberían modificarse?
 - ¿Qué nuevo contenido o significado darías a nuestros principios?; ¿y a los nuevos propuestos?
 - ¿Cómo deben reflejarse los valores en nuestro plan estratégico y modo de trabajar?
- Después, en gran grupo, se hará una puesta en común y conclusión que resumirá las respuestas a todas las preguntas. Como cierre, se ejecutará una relación de los valores más importantes para nuestra entidad (pueden ser los existentes y/o los nuevos). No debe concluirse con más de cinco o seis principios o valores.
- El siguiente paso consiste en dotar de contenido y significado a los cinco o seis principios o valores consensuados. Para ello, en grupos de cuatro o cinco personas, se trabajará en torno a los distintos principios. Se les entregará una guía o relación de preguntas que facilitará la tarea. Ejemplo: tolerancia.
 - En el caso de que sea un valor o principio actual, ¿qué aporta la tolerancia a nuestra imagen externa? En el caso de que sea propuesto, ¿qué aportará la tolerancia a nuestra imagen?
 - ¿Qué aporta la tolerancia a nuestra forma de trabajar?

¹⁰³ Lusthaus, Adrien; Anderson, Carde (2001). "Mejorando el desempeño de las organizaciones: Método de autoevaluación".

- ¿Cómo incorporamos la tolerancia en nuestra acción y estrategia?
 - Ejemplos de cómo la tolerancia mejora nuestro trabajo.
- Después, en un gran grupo, se compartirá la información para consensuar las conclusiones de cómo vemos y sentimos los valores actuales, cómo consideramos que influyen en nuestra acción, etc. Para registrar la información y facilitar su posterior análisis, podemos utilizar una matriz de estas características:

- Proceso de toma de decisiones (personas con poderes, personas que pueden asumir riesgos).
- Canales de comunicación entre los diferentes equipos.
- Sedes sociales. Identificar las sedes sociales y la ubicación de las mismas.

Para ayudarnos a construir nuestro organigrama tenemos que tener clara cuál es la estructura de nuestra entidad. Para

ACTUALES VALORES O PRINCIPIOS DE LA ENTIDAD					
VALOR	Por qué es importante	Imagen que da a la entidad	Cómo influyen en nuestra forma de trabajar	Cómo influyen en nuestras personas beneficiarias	Cómo podemos potenciarlo
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
POSIBLES VALORES O PRINCIPIOS DE LA ENTIDAD					
VALOR	Por qué es importante	Imagen que da a la entidad	Cómo influyen en nuestra forma de trabajar	Cómo influyen en nuestras personas beneficiarias	Cómo podemos potenciarlo
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Fuente: Adaptado de Navajo (2009)¹⁰⁴ y Fernández Valle, N. (2009)¹⁰⁵

Tabla 16. Ficha de Validación de los Valores

C Estructura de la organización

Es importante identificar de manera gráfica la estructura de nuestra organización a través de un organigrama en el que se muestran las diferentes unidades de la entidad, 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:

- Equipos. Diferenciando equipos directivos, mandos intermedios e integrantes de departamentos y/o áreas.
- Composición, competencias, atribuciones y tareas, para lo que es importante la definición de perfiles de los puestos de trabajo.
- Relaciones jerárquicas entre los diferentes equipos.

diseñar la estructura de una entidad, tenemos que definir parámetros en tres niveles:¹⁰⁶

Las bases del diseño de nuestra estructura organizacional incluyen una serie de elementos básicos de cualquier estructura:

- La división de la estructura de la entidad que incluye los cinco elementos de la entidad: cúspide estratégica, núcleo operativo, línea intermedia, tecnoestructura y staff de apoyo.
- Los mecanismos de coordinación que puede tener la entidad, que incluye dos modelos: el primero, basado en la coordinación de actividad ad hoc, y el segundo, que persigue la coordinación mediante la estandarización de actividad y tareas.
- Ideología, valores y cultura. Siempre son importantes en la definición de los aspectos organizacionales.

¹⁰⁴ Navajo, P. (2009). Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores.

¹⁰⁵ Fernández Valle, N. (2009). La planificación estratégica como base de la gestión eficaz de entidades. (Cruz Roja Española-UOC)

¹⁰⁶ Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management.

2 Los parámetros básicos para el diseño de nuestra estructura organizacional, que engloba los patrones para definir los distintos tipos de estructura:

- Los parámetros para el diseño de puestos (definición de puestos, formalización de tareas, etc.).
- Los parámetros para el diseño de la estructura (división en unidades, departamentos, servicios, etc.).
- Los parámetros para el diseño de encadenamientos laterales (marco de relación y comunicación).
- Los parámetros para el diseño de toma de decisiones (capacidad y poder en la toma de decisiones en los distintos niveles de la entidad).

3 Los factores situacionales, que se refieren a aquellos aspectos que, dentro del contexto, incluyen la entidad en sí y en constitución y reconstitución:

- Edad y dimensión de la entidad.
- Sistema técnico.
- Ambiente.
- Relaciones de poder.

A modo de resumen, para determinar los parámetros básicos del diseño de nuestra estructura organizacional tenemos que tener muy claro unas cuestiones mínimas del diseño:

- División de la estructura de la entidad.
- Mecanismos de coordinación.
- Ideología, valores y cultura. Parámetros del diseño – Herramientas (variables controlables).
- Parámetros para el diseño de puestos (puestos y cargos).
- Parámetros para el diseño de la superestructura (departamentalización).
- Parámetros para el diseño de encadenamientos laterales (marco de relaciones y comunicación).
- Parámetros para el diseño de toma de decisiones.

Respecto a la división de la estructura de la entidad, Mintzberg¹⁰⁷ estudió la forma en cómo se divide la entidad, en qué partes o sectores, enunciando la siguiente estructura:

- **Cúspide estratégica.** Es lo que se conoce como la alta dirección y en el caso de las entidades sociales, los órganos de gobierno. Abarca a aquellas personas que asumen la responsabilidad general del control y gestión de la entidad, y todas aquellas personas que forman parte de su equipo directo.

En la cúspide estratégica se engloban las personas que tienen la visión global de la entidad, en las pequeñas entidades suele coincidir con las personas fundadoras.

Su trabajo suele caracterizarse por una escasa repetición y normalización, una libertad de acción considerable y ciclos de toma de decisiones relativamente largos.

Sus principales funciones son: formular y asegurar el cumplimiento de la misión de la organización, de la forma más efectiva posible, satisfacer las necesidades de las personas que controlan o ejercen influencias sobre la organización, implementar el mecanismo coordinador de la supervisión directa cuando se constituyan las personas responsables de las distintas unidades, departamentos y/o centros de responsabilidad, diseñar la estrategia global de la entidad, y administrar y gestionar las relaciones con el entorno.

- **Núcleo operativo.** El núcleo operativo o grupo de personas ejecutoras está formado por todas aquellas personas que realizan el trabajo básico, relacionado con la ejecución de la acción, la producción de bienes y/o servicios de la entidad.

La principal característica del núcleo operativo es que son el centro de la entidad, se encargan de producir la actividad básica que acerca a la entidad a su meta, es la parte de la entidad que debe contar con mayor normalización, ya que un desajuste en esta parte, la operativa, puede alterar el ritmo normalizado de la producción de productos y/o prestación de servicios.

Sus principales funciones son: asegurar los inputs para el desarrollo de la actividad, transformación y gestión de los recursos económicos, materiales, materias primas, etc., en productos y/o en la prestación de servicios, distribución y promoción de los servicios o productos, funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de recepción de recursos, transformación y/o prestación, y salida y/o evaluación.

- **La línea intermedia.** La línea media es la conocida también como de mando o mandos intermedios. Es el equipo de personas que une la cúspide estratégica con el núcleo operativo.

Su principal característica es que goza de autoridad formal, da lugar a la jerarquía organizativa. Cada uno de estos mandos desarrolla la cúspide estratégica, pero tan solo en el ámbito de su acción, de su departamento o área. Las decisiones que se toman en este nivel son más frecuentes, de adopción más rápida, menos elásticas, ambiguas y abstractas. La toma de decisiones es más estructurada.

¹⁰⁷ Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (1999). El proceso estratégico. Prentice-Hall.

Sus funciones son: controlar, gestionar y hacer seguimiento de las tareas y actividad del núcleo operativo, y mantener al corriente a la cumbre estratégica de la marcha de su ámbito de control.

- **Tecnoestructura.** Formada por todas aquellas personas analistas o personal técnico que se encargan de trabajar al servicio de toda la entidad con el objetivo de dar soporte en la elaboración de normas y procedimientos para el control, el seguimiento, la estandarización y el funcionamiento homogéneo de la entidad.

En una entidad grande, existen equipos de tecnoestructura en los niveles bajos (núcleo operativo), medio (línea intermedia) y alto (cúspide estratégica). Suele estar constituido por un equipo interdisciplinar que da soporte operativo e intelectual a los distintos niveles de la entidad.

Sus principales funciones son: el diseño de sistemas de planificación estratégica en colaboración con la cúspide estratégica, operativización del trabajo intelectual, los objetivos y planes de acción, preparar al personal directivo medio y al núcleo operativo. Sus tareas suelen orientarse hacia tres líneas:

- procesos de trabajo: metodología, tiempos, procedimientos, etc.;
- procesos de planificación y control: planes de acción a medio-largo plazo, control presupuestario, contabilidad, etc.;
- diseño de puestos de trabajo: definen las políticas de gestión de personal, los planes de formación de la plantilla, las funciones de cada puesto, etc.

- **Staff de apoyo.** Lo constituyen un cierto número de departamentos o unidades especializadas que prestan servicio a la entidad, fuera del flujo de su actividad propia.

Su principal característica es que son equipos distintos a los de la tecnoestructura, ya que su actividad no consiste en la normalización y gestión de procesos. Son distintos al núcleo operativo porque no tienen ninguna relación directa con la actividad fundamental de la entidad. Su principal función es la de dar cobertura al mantenimiento de la entidad.

Según podemos ver en la siguiente gráfica, la estructura de las entidades podría verse como una pirámide con influjos externos e internos en distintos niveles:

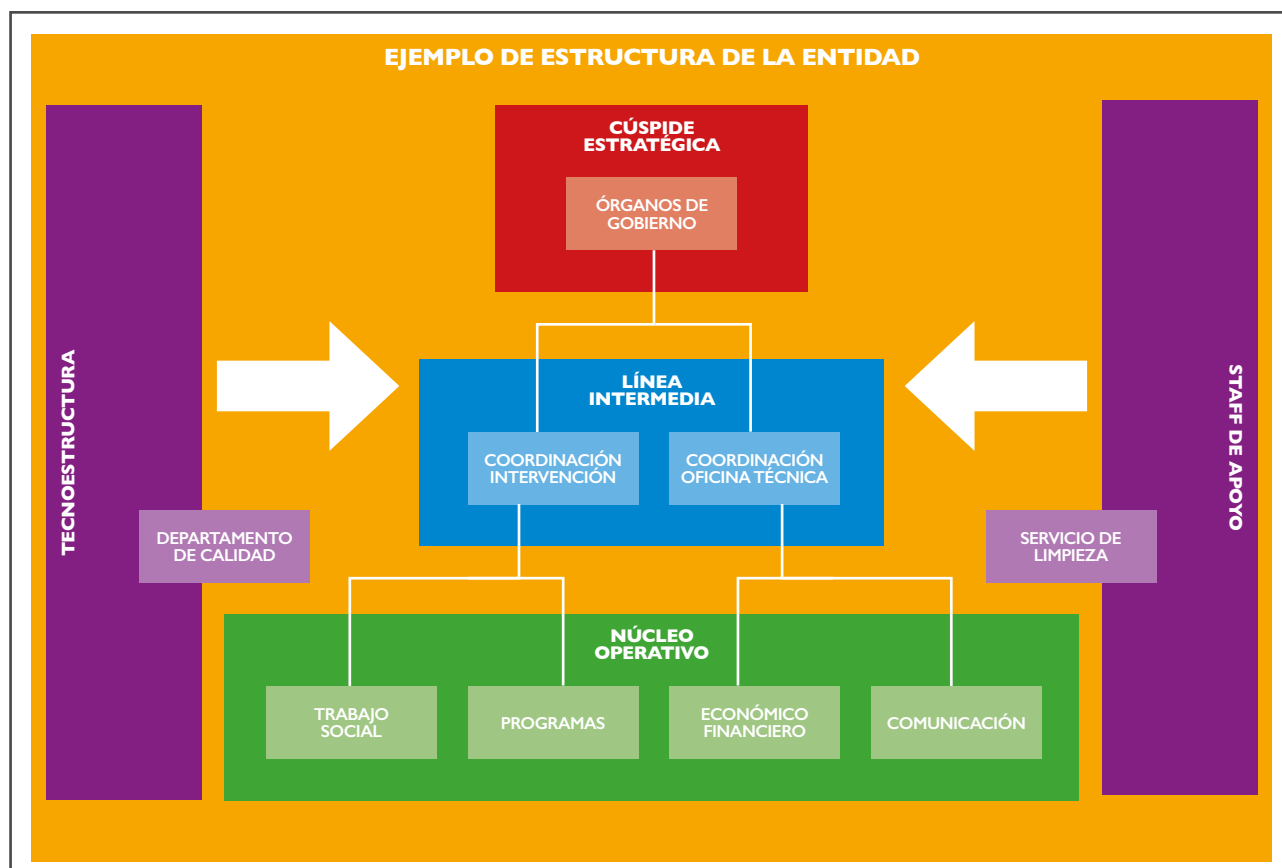


Ilustración 11. Ejemplo de Estructura de la entidad

En relación con los mecanismos de coordinación, entendemos por mecanismos coordinadores las formas fundamentales de coordinación de una entidad. Estos mecanismos responden a todas las funciones de gestión:

- 1 Ajuste mutuo. Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de la coordinación recaen sobre quienes realizan las tareas. Es utilizada en entidades simples, a través del “bis a bis” y, en las más complejas, a través de equipos interdisciplinarios.
- 2 Supervisión directa. Logra conseguir los objetivos mediante la coordinación, ya que la dirección cuenta con una persona que toma responsabilidad del trabajo del resto, emitiendo órdenes e instrucciones para ellas, a la vez que supervisa su trabajo.
- 3 Estandarización. La coordinación se ha conseguido antes de iniciarse la actividad, pues previamente se han establecido los canales de coordinación y seguimiento. Se diferencian tres tipos:
 - Estandarización de los procesos y metodología de trabajo. Consiste en definir todos los pasos a seguir, detallando las actividades de la entidad por escrito.
 - Estandarización de los resultados y objetivos a conseguir. Consiste en concretar previamente, por escrito, los resultados esperados tras el desarrollo de la actividad o la implantación del servicio.
 - Estandarización de destrezas y conocimientos. Prestablece las características de los puestos de trabajo y de ocupación, según los conocimientos y habilidades que deben tener las personas que se incorporen a ese puesto. De esta forma, nos estaremos asegurando de que cuando vamos a incorporar a alguien a un puesto cumple con lo necesario.

El mecanismo a utilizar dependerá de las circunstancias a las que se enfrente en cada momento la entidad. Y desde luego, todas son totalmente susceptibles de utilizarse por la misma entidad según lo requiera el momento y así lo decida la dirección.

D Actividad de la organización

Otros aspectos importantes que debemos identificar son los relacionados con la actividad que desarrolla la organización:

- Actividades que realiza la organización. El estudio del Tercer Sector de Acción Social especifica varias actividades tipo, como Acción Social, Integración e inserción, Sociosanitario, Participación, Derechos humanos, Medioambiental, Vivienda y Otras, en la que se podría englobar, por ejemplo, la Incidencia política. Además, estas actividades tipo pueden derivar en actividades trasversales como formación, comunicación, calidad, etc.
- Gestión Financiera. Es importante identificar nuestro modelo de gestión financiera, nuestro volumen de facturación, el tipo de operaciones que se llevan a cabo, etc.
- Prestación de Servicios y Venta de productos. Debemos identificar qué servicios presta nuestra entidad, así como los diferentes agentes que prestan estos servicios. También enumeraremos los productos ofertados, los canales de distribución o los puntos de venta en el caso de la venta de productos.

Para facilitar la recopilación de esta información, y a modo de ejemplo, se puede utilizar la siguiente tabla extraída del cuestionario utilizado para la elaboración del estudio ‘Tercer Sector de Acción Social en España 2019, Nuevos Horizontes para un nuevo contexto sociopolítico’.¹⁰⁸

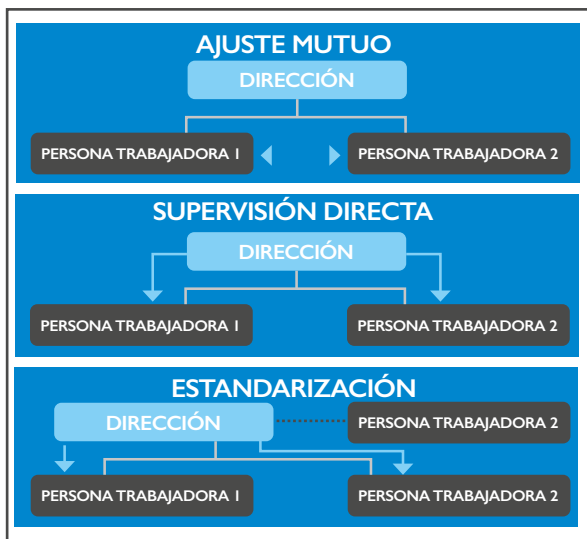


Ilustración 12. Ejemplos de mecanismos de coordinación

108 Plataforma de ONG.Tercer Sector de Acción Social en España 2019, Nuevos Horizontes para un nuevo contexto sociopolítico. Anexo III. Pág. 154

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

CÓMO CLASIFICARÍAS TU ORGANIZACIÓN SEGÚN SU CAMPO DE ACTUACIÓN

Acción social

Medioambiental

Integración e inserción

Participación

Sociosanitario

Derechos humanos

Vivienda

Otra

Información y orientación sobre recursos e intermediación

Ayuda a domicilio

Intervención socioeducativa

Intervención psicosocial

Desarrollo comunitario o local

Atención de día o centro de día

Acogida nocturna

Alternativas de alojamiento con apoyo

Centros residenciales

Mediación

Acompañamiento social

Ayudas o prestaciones económicas personales

Alimentación

Asesoramiento, orientación (jurídica, laboral...)

Centro ocupacional o centro especial de empleo

Formación y educación

Atención sanitaria

Ocio y tiempo libre

Otros servicios

Sensibilización

Denuncia y promoción de derechos (a nivel individual y colectivo)

Investigación y detección de necesidades

Innovación

Interlocución con el sector público y otros agentes

Participación en procesos de elaboración o modificación de normas

Promoción del voluntariado, la ayuda mutua, la participación social y el asociacionismo

Ayudas o subvenciones a otras entidades del tercer sector

Programas o acciones de apoyo (formación, consultoría, ...) a otras entidades del tercer sector

Otras actividades. Especificar

QUÉ PRINCIPALES SERVICIOS PROVEE NUESTRA ORGANIZACIÓN.

¿QUÉ ACTIVIDADES PRINCIPALES RELACIONADAS CON OTRAS FUNCIONES SOCIALES, DISTINTAS A LA PROVISIÓN DE SERVICIOS, REALIZAN DESDE LA ORGANIZACIÓN? SEÑALA LAS TRES PRINCIPALES.

<p>¿QUÉ GRUPOS DE PERSONAS SON DESTINATARIOS DE LA ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD? SEÑALA LOS TRES PRINCIPALES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Personas con problemas de salud mental (enfermedad mental) y sus familias Personas con discapacidad y sus familias Infancia y adolescencia y sus familias Jóvenes Mujeres Personas mayores Personas migrantes Personas refugiadas y demandantes de asilo Personas con problemas de adicción o drogodependencia Personas en situación o riesgo de pobreza Personas con enfermedades (crónicas, raras...) Familias (numerosas, monoparentales, madres y padres separadas/os...) Personas pertenecientes a minorías étnicas Personas reclusas y exreclusas Personas sin techo/hogar Mujeres víctimas de violencia contra las mujeres Personas que ejercen la prostitución Colectivos LGTBQ+ Población en general Otras personas y colectivos
<p>Nº DE PERSONAS BENEFICIARIAS DIRECTAS Y Nº APROXIMADO DE BENEFICIARIAS INDIRECTAS DE SERVICIOS/ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN. DESAGREGADO POR SEXOS.</p>	
<p>¿CUÁL FUE EL VOLUMEN TOTAL GASTOS DE LA ENTIDAD?</p>	
<p>¿CUÁL FUE EL VOLUMEN TOTAL DE INGRESOS DE LA ENTIDAD?</p>	
<p>PORCENTAJE APROXIMADO DE LA FINANCIACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA QUE HA CAPTADO SU ENTIDAD, ASÍ COMO LA PROPORCIÓN DE FINANCIACIÓN PROPIA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Financiación pública Financiación privada Financiación propia
<p>DISTRIBUCIÓN DE LA FINANCIACIÓN PÚBLICA ATENDIENDO A SU ORIGEN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Unión Europea Gobierno Autonómico Diputación Provincial Administración General del Estado Ayuntamientos y sus agrupaciones
<p>DISTRIBUYE LA FINANCIACIÓN PÚBLICA DE LA ORGANIZACIÓN ATENDIENDO A SU NATURALEZA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contratos públicos Subvenciones Concierto social Convenios Otros: prestación vinculada, cheque servicios
<p>DISTRIBUYE LA FINANCIACIÓN PRIVADA ATENDIENDO A SU ORIGEN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Personas físicas Empresas Fundaciones Obras sociales o fundaciones procedentes de cajas de ahorro
<p>DISTRIBUYE LA FINANCIACIÓN PRIVADA ATENDIENDO A SU NATURALEZA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Donaciones regulares Donaciones puntuales Contratos privados Subvenciones de entidades privadas Convenios y patrocinios Cuotas de personas y/o entidades socias

INDICA EL PORCENTAJE QUE HA REPRESENTADO CADA UNA DE LAS PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIACIÓN PROPIA SOBRE EL TOTAL DE INGRESOS DE FINANCIACIÓN PROPIA.	Pagos de personas usuarias por servicios prestados (no provenientes de fondos públicos)
	Venta de productos
	Cuotas de personas usuarias y/o entidades colaboradoras
	Rentas de patrimonio (ingresos financieros, por arrendamientos...) o aportaciones del promotor
QUÉ SERVICIOS PRESTA NUESTRA ORGANIZACIÓN.	
QUIÉNES PRESTAN ESTOS SERVICIOS	
QUÉ PRODUCTOS VENDE NUESTRA ENTIDAD.	
CANALES DE DISTRIBUCIÓN O PUNTOS DE VENTA UTILIZADOS PARA LA VENTA DE PRODUCTOS	

Tabla 17. Cuestionario de Identificación de la Actividad de la organización

E Personas

En relación con las personas que, de alguna manera, intervienen en la actividad de nuestra organización,¹⁰⁹ podemos diferenciar dos grandes bloques:

- **Personas trabajadoras.** Son las personas con una relación laboral con nuestra entidad. Debemos conocer el número total de las personas trabajadoras, si se engloban en equipos directivos, mandos intermedios o son integrantes de departamentos y/o áreas. Además, debemos desglosar el número de personas por cada sede social. Es importante identificar el sexo de las personas que integran los equipos para promover la igualdad en los mismos.

- **Personas voluntarias.** Son las personas con una relación de voluntariado con nuestra entidad. Debemos conocer el número total de las personas voluntarias, si se engloban en equipos directivos, mandos intermedios o son integrantes de departamentos y/o áreas. Además, debemos desglosar el número de personas por cada sede social. Es importante identificar el sexo de las personas que integran los equipos de las personas voluntarias para promover la igualdad en los mismos.

Para facilitar la recopilación de esta información, y a modo de ejemplo, se puede utilizar la siguiente tabla extraída del cuestionario utilizado para la elaboración del estudio 'Tercer Sector de Acción Social en España 2019, Nuevos Horizontes para un nuevo contexto sociopolítico'.¹¹⁰

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS QUE COLABORAN EN LA ORGANIZACIÓN	
LA ENTIDAD ¿TIENE PERSONAS TRABAJADORAS?	
¿CON CUÁNTAS PERSONAS TRABAJADORAS CUENTA LA ORGANIZACIÓN DESAGREGADAS POR SEXO?	
¿CÓMO SE DISTRIBUYEN LAS PERSONAS TRABAJADORAS, SEGÚN EL NÚMERO DE HORAS QUE TRABAJAN A LA SEMANA EN LA ORGANIZACIÓN?	Hasta 20 horas semanales
	Más de 20 horas semanales sin jornada completa
¿CÓMO SE DISTRIBUYEN LAS PERSONAS TRABAJADORAS DE LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN EL TIPO DE CONTRATO?	Jornada completa
	Contrato indefinido
	Contrato temporal
	Fijo discontinuo
	Personal autónomo o profesional dependiente
	Personas en prácticas o becadas
¿CÓMO SE DISTRIBUYEN LAS PERSONAS TRABAJADORAS DE LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN LA SEDE DE TRABAJO?	Otros
¿SU ORGANIZACIÓN CUENTA CON PERSONAS TRABAJADORAS CON ALGUNA DISCAPACIDAD?	

¹⁰⁹ Las personas objeto de la actividad como las personas beneficiarias se incluyen en el contexto externo.

¹¹⁰ Plataforma de ONG. Tercer Sector de Acción Social en España 2019, Nuevos Horizontes para un nuevo contexto sociopolítico. Anexo III. Pág. 154

PORCENTAJE DE PERSONAS TRABAJADORAS CON DISCAPACIDAD	
¿CÓMO SE DISTRIBUYEN LAS PERSONAS TRABAJADORAS DE LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN EL CARGO DONDE DESARROLLAN SU TRABAJO?	Órganos de Gobierno
	Equipos directivos
	Mandos intermedios
	Integrantes de departamentos y/o áreas
LA ENTIDAD TIENE PERSONAS VOLUNTARIAS.	
CON CUÁNTAS PERSONAS VOLUNTARIAS CUENTA LA ENTIDAD DESAGREGADAS POR SEXO.	
PORCENTAJE DE PERSONAS VOLUNTARIAS CON ALGUNA DISCAPACIDAD	
DE LAS SIGUIENTES MEDIDAS QUE SE MENCIONAN A CONTINUACIÓN INDIQUE DE CUÁLES DISFRUTAN LAS PERSONAS VOLUNTARIAS.	Seguro
	Reembolso de gastos
	Acuerdo o compromiso de voluntariado
¿CÓMO SE DISTRIBUYEN LAS PERSONAS VOLUNTARIAS DE LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN EL CARGO DONDE DESARROLLAN SU TRABAJO?	Órganos de Gobierno
	Equipos directivos
	Mandos intermedios
	Integrantes de departamentos y/o áreas

Tabla 18. Cuestionario de identificación de personas que colaboran en la organización

F Procesos

El mapa de procesos es un elemento fundamental de esta fase de identificación para conocer los procesos de nues-

tra organización. Debemos tener muy presente nuestro mapa de procesos y, si no lo tenemos, sería interesante elaborar uno sencillo.

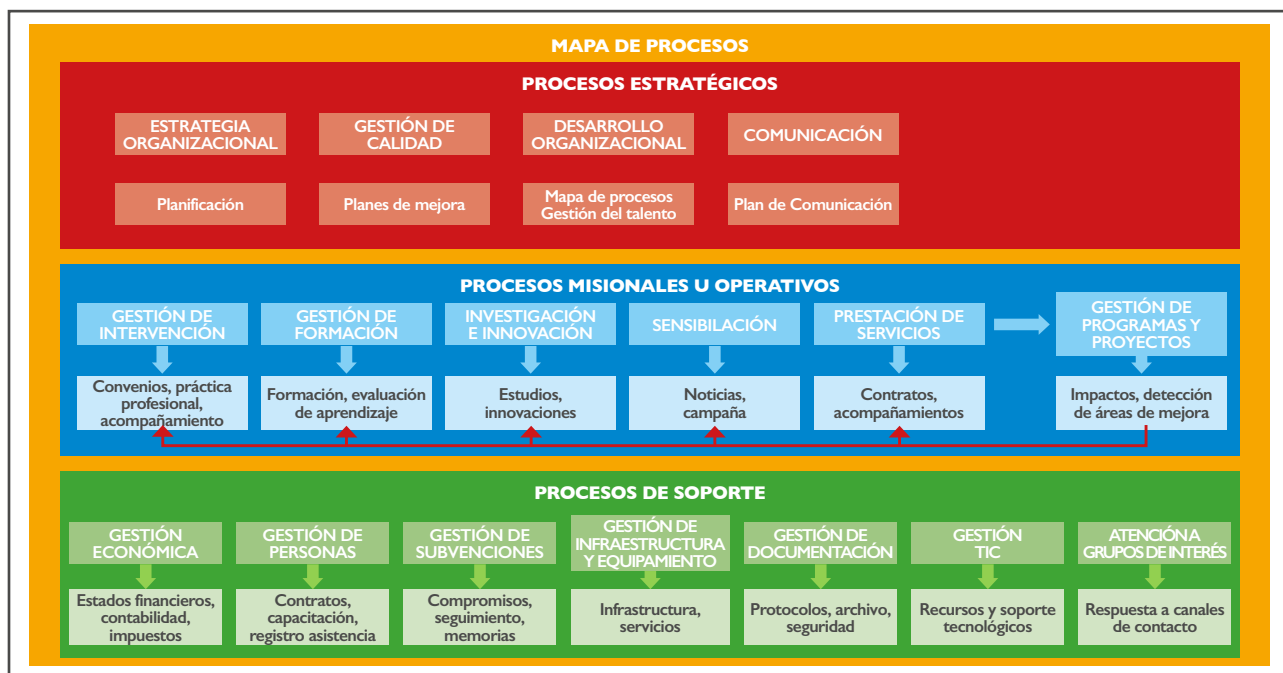


Ilustración 13. Ejemplo de Mapa de Procesos

Es importante centrarnos en los procesos críticos de la organización, que suelen ser los operativos o misionales. Prestaremos también especial atención a los procesos soporte, como el de gestión económica, de personal, de subvenciones o de documentación. Es igualmente importante identificar qué procesos o partes de un proceso externalizamos, como el de gestión TIC, la gestión administrativa de personal o la gestión y presentación de impuestos, por poner los ejemplos más comunes.

G Identificación de los riesgos

Debemos trabajar en identificar los riesgos a los que se enfrenta nuestra organización. En este sentido, es vital la matriz de riesgos que nos va a ayudar a identificar aspectos o prácticas de nuestra entidad que pueden implicar un riesgo de incumplimiento normativo. Por ejemplo, si tenemos dispositivos informáticos, qué impacto medioambiental tienen nuestras actividades, si trabajamos con dinero en metálico (cobros y pagos), y otros aspectos sobre manejo de materiales inflamables, explosivos, radioactivos o tóxicos, o si trabajamos con información privilegiada o con datos personales. La matriz de riesgos se describe más adelante en este manual.

5.1.1.2. ASPECTOS EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

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

personas jurídicas. A continuación, se describen las principales características de estas personas con las que nos relacionamos.

A Personas físicas con las que nos relacionamos

- **Personas atendidas.** Son las personas que reciben una intervención o servicio de nuestra entidad y las principales beneficiarias de nuestra actividad. Debemos conocer la relación de las personas atendidas con nuestra entidad. Debemos conocer el número total de las personas atendidas y a qué tipología de colectivos pertenecen. Además, debemos desglosar el número de personas atendidas por cada sede social. Es importante identificar el sexo de las personas atendidas para adaptar las intervenciones en función de las necesidades específicas de género.
- **Personas socias.** Son las personas que colaboran con nuestra entidad, normalmente con una aportación económica. Debemos conocer la relación de las personas socias con nuestra entidad. Debemos conocer el número total de las personas socias, así como la tipología y cuantía de sus aportaciones. Es importante identificar el sexo de las personas socias para integrar el enfoque transversal de género en todas nuestras actuaciones.

CUESTIONARIO IDENTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS FÍSICAS CON LAS QUE NOS RELACIONAMOS	
<p>¿QUÉ TRES GRUPOS DE PERSONAS PRINCIPALES SON DESTINATARIOS DE LA ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD?:</p>	Personas con problemas de salud mental (enfermedad mental) y sus familias
	Personas con discapacidad y sus familias
	Infancia y adolescencia y sus familias
	Jóvenes
	Mujeres
	Personas mayores
	Personas migrantes
	Personas refugiadas y demandantes de asilo
	Personas con problemas de adicción o drogodependencia
	Personas en situación o riesgo de pobreza
	Personas con enfermedades (crónicas, raras...)
	Familias (numerosas, monoparentales, madres y padres separadas/os...)
	Personas pertenecientes a minorías étnicas
	Personas reclusas y excluidas
	Personas sin techo/hogar
	Mujeres víctimas de violencia contra las mujeres
	Personas que ejercen la prostitución
Colectivos LGTBIQ+	
Población en general	
Otras personas y colectivos (especificar)	

<p>APROXIMADAMENTE CUÁL ES EL NÚMERO DE PERSONAS QUE SE HAN BENEFICIADO DIRECTAMENTE EL ÚLTIMO AÑO, DE ALGUNO DE LOS SERVICIOS O ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y EL NÚMERO APROXIMADO DE LOS QUE SE HAN PODIDO BENEFICIAR INDIRECTAMENTE.</p>	Personas Beneficiarias directas	Mujeres
		Hombres
	Personas Beneficiarias indirectas	Mujeres
		Hombres
<p>CUÁL ES EL NÚMERO DE PERSONAS DONANTES CON LAS QUE CONTABA LA ORGANIZACIÓN EL ÚLTIMO AÑO</p>	Mujeres	
	Hombres	

Tabla 19. Cuestionario de Identificación de las personas físicas con las que nos relacionamos

B Personas jurídicas con las que nos relacionamos

- Las principales personas jurídicas con las que nos relacionamos son las diferentes entidades proveedoras de bienes, las entidades proveedoras de servicios, las Administraciones Públicas, empresas, universidades o colegios profesionales.
- Entidades proveedoras de bienes. Son las entidades que nos proveen de bienes tangibles o intangibles. Debemos identificarlas y determinar su perfil y tamaño.
- Entidades proveedoras de servicios. Son las entidades que nos prestan un servicio. Debemos identificarlas y determinar su perfil y tamaño. Además, debemos identificar los diferentes contratos que tenemos suscritos con estas empresas como pueden ser contratos con una asesoría o gestoría fiscal, contable y/o de personal, con una empresa de prevención de riesgos laborales, con una empresa de auditoría, etc.
- Administraciones Públicas. Debemos determinar con qué Administraciones Públicas tenemos relación y cuál es su ámbito (nacional, autonómica, local o internacional). La relación con las diferentes Administraciones Públicas puede estar orientada a financiarnos mediante contratos públicos, ayudas públicas o subvenciones, o una relación para ejercer la actividad propia de la organización como las licencias de actividad.
- Otras partes interesadas. También determinaremos si existen otras partes interesadas a partir de nuestra actividad, como pueden ser las relaciones con las diferentes empresas, el mundo académico o los colegios profesionales a partir de convenios, contratos o subvenciones privadas.

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS CON LAS QUE NOS RELACIONAMOS				
Entidades proveedoras de bienes				
Entidad	Perfil	Tamaño		
ENTIDAD 1...				
ENTIDAD 2...				
Entidades proveedoras de servicios.				
Entidad	Perfil	Tamaño	Contrato	
ENTIDAD 1...			Sí/no	
ENTIDAD 2...			Sí/no	
Administraciones Públicas				
Administración	Ámbito	Relación financiera	Tipología	Relación Actividad propia
ADMINISTRACIÓN 1...	Local, Autonómico...	Sí/no	Contrato, Ayuda, Subvención...	Sí/no
ADMINISTRACIÓN 2...	Local, Autonómico...	Sí/no	Contrato, Ayuda, Subvención...	Sí/no
Otras partes interesadas				
Entidad	Convenio	Contrato	Subvención	
EMPRESA...				
UNIVERSIDAD...				
COLEGIO PROFESIONAL...				

Tabla 20. Cuestionario de Identificación de personas jurídicas con las que nos relacionamos

5.1.2. CONTEXTO NORMATIVO DE LA ORGANIZACIÓN

De manera transversal a los aspectos internos y a los aspectos externos de nuestra organización existe un contexto normativo que enmarca toda nuestra actividad. Existen muchas normas que nos afectan, desde las que dimanan de la Unión Europea, hasta las que se promulgan desde un nivel autonómico o local. En este manual nos centraremos en las normativas estatales, pero cada organización deberá analizar qué diferentes normativas le afectan a su paradigma por ubicación o actividad.

- Normativa externa. Para conocer la principal normativa externa realizaremos inicialmente una identificación en base a un listado básico, incluyendo las principales normas internacionales, estatales, autonómicas y locales que nos afectan. A esta normativa habrá que añadir la diferente normativa sectorial que nos aplique.
- Normativa interna de la organización. Además, debemos sumar todas las normas que hemos construido en nuestra organización, elementos como el Código de conducta, los mecanismos de gestión y control, el canal de denuncias y otras normativas como las del uso informático. También deberíamos enumerar las diferentes políticas corporativas que tengamos en nuestra organización: Política de Género, Política de inversiones financieras, Política de personal, Política de partenariado, etc.
- Sumaremos los diferentes estándares de gestión de calidad que hayamos implementado en nuestra organización.
- Contratos y acuerdos particulares. Prestaremos también atención a los diferentes acuerdos consensuados en nuestra entidad, como los acordados por los órganos de gobierno de obligado cumplimiento, los diferentes contratos o convenios suscritos con las diferentes Administraciones Públicas, así como las subcontrataciones de terceros.

5.1.3. ANÁLISIS DE RIESGOS. MATRIZ DE RIESGOS

La Matriz de Riesgos es una herramienta que nos ayuda a realizar un diagnóstico global del estado de nuestra organización en materia de cumplimiento normativo. Nos 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, podemos priorizar nuestras actuaciones, identificar

carencias en las medidas de control o analizar la eficacia de nuestras actuaciones.

Como se señala en la introducción de este manual, el objetivo del mismo es ofrecer a las entidades herramientas para que puedan realizar su propio diagnóstico de riesgos, analizar las medidas de prevención y control que pueden implementar para reducirlos y así llegar a elaborar un Plan de Cumplimiento Normativo específico adaptado a sus características particulares.

Es recomendable que la matriz de riesgos sea completada con la colaboración de las personas responsables de los departamentos o roles relacionados con cada delito o normativa, así como el equipo de cumplimiento normativo y el apoyo de la dirección de la entidad.

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

La matriz de riesgos propuesta en este manual se divide en dieciocho apartados, agrupados en cuatro bloques:

- A** Identificación del riesgo
- B** Análisis del riesgo
- C** Medidas y actuaciones de Mitigación del riesgo
- D** Seguimiento y evaluación

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 21. Ejemplo de Matriz de riesgos

A Bloque de Identificación del Riesgo de la Matriz de Riesgo

En este apartado, por cada delito o normativa que consideramos podría afectar a nuestra organización, hemos identificado una serie de riesgos, que llamamos genéricos, a modo de ejemplo. Estos ejemplos no pretenden ser una lista detallada ni exhaustiva, sino servir como guía para entender qué hechos concretos se pueden producir en el seno de nuestra organización. A partir de los riesgos genéricos, se determinarán los riesgos específicos que van a afectar a la entidad. Nadie mejor que las propias organizaciones para detallar sus propios riesgos específicos.

Es el momento de identificar y señalar aquellas acciones que, por las actividades que realizamos, se pueden cometer de forma intencionada o por imprudencia.

Dentro del bloque de identificación del riesgo señalaremos el ámbito legislativo (ley o conjunto de leyes) o el delito del Código Penal con responsabilidad penal para las personas jurídicas, los riesgos genéricos, los riesgos específicos, las consecuencias potenciales del incumplimiento y los procesos y procedimientos asociados. A continuación, explicamos cada uno de los apartados.

- 1 Normativa / delito. Qué normativa nos afecta como entidad del Tercer Sector de Acción Social, incluye artículos del Código Penal y otras leyes. Es importante señalar las normativas concretas (el título de la norma completo) para, no solo tener la referencia de consulta, sino para poder identificar la necesidad de posibles actualizaciones si se produce una modificación o derogación en alguna de ellas.
- 2 Riesgo Genérico: Se refiere a una posible conducta o actividad que se puede producir dentro de la organización y que supone un incumplimiento normativo. A continuación, en relación a cada ámbito legal definido y a los delitos o normativa que engloban, hemos incluido una serie de riesgos genéricos a modo de ejemplo:

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

Tabla 22. Identificación del riesgo

ÁMBITO LEGAL	NORMATIVA / DELITO	RIESGOS GENÉRICOS
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Tráfico ilegal de órganos humanos (Art.156 bis.7)	Uso de espacios físicos de la organización para extracción o trasplante ilegal de órganos. Transportar personas entre centros hospitalarios con la finalidad ilícita de extracción o trasplante de órganos. Transportar órganos de procedencia ilegal. Transportar o facilitar el traslado de personas a través de fronteras sin comprobar el motivo. Aceptar órganos para trasplantes sin proceder de organizaciones acreditadas para ello. Uso ilegal de órganos donados (trasplante e investigación ilegal, comercio). Falsificar documentación médica para conseguir un trasplante. Realizar cirugías que impliquen extracción ilegal de órganos o sabiendo el destino ilícito de los mismos. Dar o recibir remuneraciones económicas a cambio de órganos. Financiar espacios físicos que se pueden usar para el trasplante de órganos de manera ilícita.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Trata de seres humanos (Art.177 bis.7)	Favorecer situaciones de explotación laboral en proyectos de inserción laboral (especial atención a trabajos agrícolas, de cuidado o limpieza internos, talleres textiles y fábricas). Financiar viajes internacionales con fines laborales incumpliendo lo acordado o con condiciones de devolución del coste inviables. Traslado de personas con promesas laborales bajo engaño, coacción o uso de una posición de poder. Traslado de personas para trabajo no remunerado en nuestra entidad bajo la amenaza de no contar con apoyo residencial o documentación. Explotación sexual u obtención de un beneficio económico de la prostitución de otra persona.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Prostitución, explotación sexual y corrupción de menores (Art.189 bis)	Uso de los ordenadores de la entidad para acceso o distribución de pornografía infantil o de personas con discapacidad necesitadas de especial protección. Uso de los fondos de la entidad para comprar pornografía infantil o pagar por abusar sexualmente de una persona menor de edad o con discapacidad necesitada de especial protección. Explotación sexual de personas menores de edad o con discapacidad necesitadas de especial atención residentes en alguno de los centros de la entidad. Abuso de posición de poder al trabajar con familias y personas menores o con discapacidad necesitadas de especial atención para conseguir contactos sexuales con estos mediante regalos o atenciones.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Descubrimiento y revelación de secretos y allanamiento informático (Art.197 quinquies)	Acceso a equipos informáticos sin autorización. Acceso a contraseñas ajenas. Tener instalados equipos de escucha o grabación en el lugar de trabajo sin informar o para recabar información privada. Compartir información personal, imágenes o vídeos de personal de la organización, personas usuarias o terceros sin consentimiento expreso o justificación profesional. Compartir información sensible sin autorización. Dejar los equipos informáticos sin contraseña o desbloqueados o no modificar las contraseñas periódicamente. Carecer de procedimientos de protección de datos.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Estafas (comunes, específicas e impropias) (Art.251 bis)	Falsificación o alteración documental para recibir fondos públicos o privados. Beneficiarse económicamente por servicios o proyectos no realizados. Cobrar por servicios ya financiados por una subvención. Utilizar fondos donados a la entidad en beneficio propio. Falsificar contratos para justificaciones ante reclamaciones judiciales. Uso de medios de pago falsos conociendo esta circunstancia. Formar parte de un falso convenio con otras organizaciones para conseguir beneficios económicos (subvención, contrato).
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Frustración de la ejecución (Art.258 ter)	Reducir los bienes intencionalmente para no responder a requerimientos de acreedores. Mentir, ocultar o no facilitar información patrimonial ante petición judicial. Utilizar bienes embargados de manera no autorizada. No responder a las notificaciones de embargo de acreedores y/o no notificar formal e internamente un embargo.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Insolvencias punibles (Art.261 bis)	Contracción fraudulenta de deudas. Vender, donar o deshacerse de bienes de la organización sin autorización. Prestación de servicios por debajo del coste para poner en peligro la solvencia de la organización. Destrucción o falseamiento de los libros de contabilidad para mostrar insolvencia ficticia.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Daños informáticos (Art.264 quater)	Realizar ataques cibernéticos a otras organizaciones. Borrar datos almacenados digitalmente en la organización. Servir de acceso a los equipos informáticos de entidades colaboradoras a través del uso externo de nuestras cuentas de correo electrónico. Introducción de virus informáticos en ordenadores de la entidad mediante conexión con dispositivos USB, descarga de archivos, acceso a web no seguras. Inutilizar o eliminar las medidas de seguridad de los equipos informáticos de la organización o del almacenamiento de información electrónica.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Relativos a la propiedad intelectual e industrial, el mercado y los consumidores (Art.288)	Copiar o descargar software "pirata". Utilizar imágenes protegidas en nuestra página web o campañas sin autorización. Registrar autoría personal sobre trabajos realizados dentro de nuestras funciones en la entidad. Distribuir, copiar o hacer uso de obras (artísticas, literarias) sin autorización de quien tenga los derechos de autoría o explotación, consiguiendo un beneficio económico. Comercializar productos y servicios o promocionar actividades para recaudar fondos con un logo muy similar al reconocible de otra entidad.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Negativa a actuaciones inspectoras (Art.294)	No aplica
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Blanqueo de Capitales (Art.302.2)	Participar en operaciones o transacciones destinadas a adquirir, poseer, convertir, o transmitir bienes procedentes de la comisión de un delito o para ocultar o encubrir dicho origen. Participar en operaciones o transacciones destinadas a ocultar o encubrir la verdadera naturaleza, origen, ubicación, destino, movimiento o derechos sobre los bienes procedentes de un delito o propiedad de los mismos.

ÁMBITO LEGAL	NORMATIVA / DELITO	RIESGOS GENÉRICOS
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Financiación ilegal de los partidos políticos (Art.304 bis.5)	Realizar donaciones a partidos políticos y/o agrupaciones de electorado. No tener finanzas diferenciadas en el caso de que nuestra entidad esté relacionada con un partido político.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Contra la Hacienda Pública y contra la Seguridad Social (fraude tributario, contra la seguridad social y fraude de subvenciones) (Art.310 bis)	Eludir el pago de tributos, de cantidades retenidas o de ingresos a cuenta de retribuciones en especie (cuantía superior a 120.000 euros). Obtener subvenciones, desgravaciones o ayudas de las Administraciones Públicas falseando las condiciones requeridas para su concesión u ocultando las que la hubiesen impedido (cuantía superior a 120.000 euros). Incumplir las condiciones establecidas alterando sustancialmente los fines para los que una subvención procedente de las Administraciones Públicas fue concedida (cuantía superior a 120.000 euros). No llevar ningún tipo de contabilidad. Llevar contabilidades distintas de una misma actividad y de un mismo ejercicio económico. Realizar anotaciones contables ficticias o no contabilizar transacciones económicas. Eludir el pago de tributos europeos o falsear las condiciones para la concesión de fondos europeos u ocultar las que la hubiesen impedido (cuantía superior a 50.000 euros para fondos europeos y 100.000 euros para subvenciones europeas). Incumplimiento de la obligación de cotizar a la Seguridad Social (cuantía superior a 120.000 euros). Obtención fraudulenta de prestaciones de la Seguridad Social.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Delitos contra los derechos de los ciudadanos extranjeros (Art.318 bis.5)	Ayudar intencionadamente a entrar al territorio español a una persona no nacional de un Estado de la Unión Europea sin notificación a las autoridades. Ayudar intencionadamente a transitar por territorio español a una persona no nacional de un Estado de la Unión Europea sin notificación a las autoridades. Ayudar intencionadamente y con ánimo de lucro, a permanecer en territorio español a una persona no nacional de un Estado de la Unión Europea.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Urbanización, construcción o edificación no autorizables (Art.319.4)	Realizar o promover una construcción sin tener o comprobar licencias y permisos. Llevar a cabo un proyecto de construcción en suelo no urbanizable o protegido por no haber pedido los permisos oportunos o comprobado la tipología del suelo.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Delitos contra los recursos naturales y medio ambiente (Art.328)	Contratar a una empresa para la gestión de los residuos de la entidad que realice una gestión deficiente de residuos, vertidos o de emisiones peligrosas. Gestión de residuos peligrosos o contaminantes de forma ilícita. Realizar actividades no permitidas en entornos naturales protegidos.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Delitos relativos a las radiaciones ionizantes (Art.343.3)	Firmar contratos o acuerdos con empresas que gestionen de forma peligrosa materiales con radiaciones ionizantes.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Delitos provocados por explosivos y otros agentes (Art.348.3)	Uso de fuegos artificiales sin medidas de protección para las personas o el entorno natural. Contratar servicios con empresas que gestionan explosivos poniendo en riesgo la integridad física de las personas o el entorno natural.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Contra la salud pública (Art.366) y Tráfico de drogas (Art.369.bis)	Suministro de medicamentos deteriorados. Adulteración de alimentos y aguas con sustancias nocivas. Suministro de alimentos caducados. Tráfico de estupefacientes y la elaboración o cultivo de estos. Uso de espacios de la organización para atentar contra la salud pública y el tráfico de drogas. Sustracción de medicamentos o sustancias utilizados en programas destinados a tratar los problemas de adicciones.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Falsificación de moneda (Art.386.5)	Uso de herramientas de la organización para la fabricación de moneda, sellos o efectos timbrados falsos. Transporte de moneda, sellos o efectos timbrados conociendo su falsedad. Distribución de moneda, sellos o efectos timbrados falsos haciéndolos pasar por legítimos.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Falsificación de tarjetas de crédito y débito y cheques de viaje (Art.399-399 bis)	Tenencia y/o uso de tarjetas bancarias o cheques de viaje falsos. Utilización de herramientas de la entidad para la falsificación de cheques de viaje.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Cohecho (Art.427 bis)	Prestar un favor, prometer una retribución o retribuir monetariamente o en especie a una persona con cargo público para conseguir financiación, paralizar una sanción o conseguir alguna ventaja frente al resto de organizaciones.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Tráfico de influencias (Art.430)	Conseguir financiación, evitar requerimientos relacionados con subvenciones o solicitudes de devolución de importes utilizando relaciones personales o posiciones de poder. Aprovechar la relación personal que tenemos con determinada persona integrante del funcionario para eludir sanciones de la Agencia Tributaria o de la Seguridad Social.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Malversación (Art.435.5)	Apropiación de fondos destinados a otras organizaciones procedentes de las Administraciones Públicas. Apropiación de bienes cedidos por las Administraciones Públicas.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Delitos de odio y enaltecimiento (Art.510 bis)	Difundir comunicación institucional con mensajes discriminatorios o de odio. Dejar nuestras redes sociales sin protección de forma que personas ajenas puedan difundir mensajes de odio y enaltecimiento. No impedir que empresas de comunicación contratadas puedan difundir mensajes discriminatorios en nombre de la organización.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Terrorismo (Art.580 bis)	Uso de las instalaciones para tenencia o depósitos de armas y explosivos. Financiación del terrorismo. Actos de colaboración como pueden ser la ocultación, acogimiento o traslado de personas y prestación de servicios tecnológicos. Exaltación y enaltecimiento del terrorismo usando para ello los canales de comunicación de la organización.

ÁMBITO LEGAL	NORMATIVA / DELITO	RIESGOS GENÉRICOS
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Contrabando (Ley Orgánica 6/2011, de 30 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 17/1995, de 12 de diciembre, de represión del contrabando)	Uso de los medios de transporte de la organización y de sus instalaciones para realizar contrabando, tanto por personal de la organización como por terceros.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Manipulación genética (Art.162)	Ceder material o espacios de la organización para acciones ilegales de manipulación genética. Realizar o financiar investigaciones con material genético con una finalidad distinta a la recogida en la norma.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Alteración de precios en concursos y subastas públicas (Art. 262.2)	Realizar acuerdos con otras partes para conseguir un precio concreto en concursos o subastas públicas. Presionar u ofrecer beneficios a otras organizaciones para que no participen en concursos o subastas públicas. Solicitar contraprestaciones para no participar en subastas. Falsificar documentación para conseguir un concurso público.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Obstaculización a la actividad inspectora o supervisora (Art.294)	No aplica
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Contra los derechos de los trabajadores (Art.318)	Imponer condiciones laborales o de Seguridad Social que restrinjan los derechos laborales, si se hace uso de engaño abuso o situación de necesidad. Contratar al 25% del conjunto de personas empleadas siempre que el total sea superior a 100, al 50% de entre 10 y 100 personas y al total de una plantilla de 5 a 10 personas empleadas, sin notificar su alta a la Seguridad Social o sin permiso de trabajo, así como mantener estas condiciones en una transmisión de empresas. Emplear de forma reiterada a personas sin permiso de trabajo en el país y a personas menores de edad. Tráfico ilegal de personas por ofertas laborales engañosas. Favorecer la emigración de alguna persona a otro país simulando contrato o colocación, o usando de otro engaño semejante. Discriminación grave en el empleo por razón ideológica, religiosa, étnica, nacionalidad, sexo, orientación sexual, situación familiar, de salud o discapacidad, por ser representante legal o sindical, por parentesco con otras personas empleadas por la organización o por hacer uso de una lengua oficial. Engañar o abusar de la necesidad de una persona para limitar de algún modo el ejercicio de su derecho a huelga o libertad sindical. Emplear violencia física o intimidatoria contra otras personas para comenzar o prolongar una huelga. Infringir las normas de prevención de riesgos laborales.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Asociación ilícita (Art.520)	Constituir una asociación o fundación con fines delictivos o paramilitares. Promover la comisión de un delito dentro de la organización. Promover la apología de la violencia desde cualquier ámbito de la entidad.
CÓDIGO PENAL (LEY ORGÁNICA 10/1995, DE 23 DE NOVIEMBRE DEL CÓDIGO PENAL)	Organización y grupos criminales y organizaciones y grupos terroristas (Art.570 quater)	Emitir comunicaciones que promuevan o apoyen el terrorismo. Realizar pagos, transferencias a organizaciones cuya finalidad sea delictiva.
LEY REGULADORA DEL DERECHO DE ASOCIACIÓN (LEY ORGÁNICA 1/2002, DE 22 DE MARZO, REGULADORA DEL DERECHO DE ASOCIACIÓN)		No realizar el registro de la asociación. Redactar unos estatutos incompletos. No registrar los cambios habidos en los estatutos, en la composición de la Junta Directiva, modificaciones relativas a la condición de utilidad pública, cambios en las delegaciones, incorporación o separación de federaciones, confederaciones u otras uniones de asociaciones. No disponer de un libro de personas o entidades socias. No llevar una contabilidad. No disponer de una relación de bienes. No disponer de libro de actas. No realizar la rendición de cuentas obligatoria para renovar la utilidad pública o no hacerlo en tiempo y forma.
LEY DE FUNDACIONES (LEY 50/2002, DE 26 DE DICIEMBRE, DE FUNDACIONES)		Adoptar acuerdos del patronato contrarios a Ley o a los estatutos. Desviación de patrimonio para uso diferente al de los fines estatutarios. Participación de una persona del patronato en sociedades mercantiles de cuyas deudas responda personalmente. No destinar el 70% de los ingresos a fines fundacionales y el resto a aumentar la dotación o las reservas. No cumplir las obligaciones de presentación de información establecidas por el Protectorado. Enajenación o gravamen de los bienes de la dotación fundacional sin disponer de autorización del Protectorado. No solicitar la autorización del Protectorado para hechos que lo requieren.
LEY DE IGUALDAD (LEY ORGÁNICA 3/2007, DE 22 DE MARZO, PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES)		Desigualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación, la promoción profesional y en las condiciones de trabajo. Discriminar por razones de sexo en la selección de personal. Tener políticas o criterios de promoción profesional que sean incompatibles con la maternidad. Pagar complementos salariales diferentes por cuestión de sexo, siendo o no conscientes. Discriminación directa e indirecta. Acoso sexual y acoso por razón de sexo. Realizar o permitir comentarios de índole sexual. Utilizar situaciones de poder para tener acercamientos o comentarios sexuales. Discriminación por embarazo o maternidad. Despido de una mujer embarazada o en el año inmediatamente posterior al parto. Carecer de un plan de igualdad en el caso ser obligatorio. No registrar el Plan de igualdad en el Registro de Planes de Igualdad de las Empresas dependiente del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social y de las Autoridades Laborales de las Comunidades Autónomas. Elaborar el diagnóstico negociado para el Plan de igualdad sin que esté consensuado por la Comisión de igualdad. No registrar los valores medios de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales de su plantilla, desagregados por sexo y distribuidos por grupos profesionales, categorías profesionales o puestos de trabajo iguales o de igual valor.

ÁMBITO LEGAL	NORMATIVA / DELITO	RIESGOS GENÉRICOS
	<p>LEY DE TRANSPARENCIA (LEY 19/2013, DE 9 DE DICIEMBRE, DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y BUEN GOBIERNO)</p>	<p>No publicar de forma activa, periódica, actualizada y accesible toda la información necesaria o hacerlo de forma incompleta. Que existan más de tres clics para llegar a una información y/o no haya un banner o apartado de transparencia en la página web. Que la información publicada sea no accesible para personas con discapacidad. Formatos de publicación no reutilizables.</p>
	<p>LEY DE VOLUNTARIADO (LEY 45/2015, DE 14 DE OCTUBRE, DE VOLUNTARIADO)</p>	<p>Discriminar y no otorgar igualdad de oportunidades a las personas voluntarias en el proceso de selección. Utilización de personal voluntario para ocupar puestos de personal contratado. No disponer de acuerdos de voluntariado con deberes y derechos de la persona voluntaria y de la organización. No contratación de un seguro de voluntariado. No acreditar a las personas voluntarias. No recopilar las autorizaciones para el personal voluntario menor de edad. No disponer de un registro de acuerdos de voluntariado, ni de altas y bajas. Incumplimiento de la normativa en materia de protección de datos. No disponer de un programa de voluntariado o que esté incompleto. No solicitar certificación negativa del Registro Central para personas voluntarias que participan en programas con personas menores de edad. No solicitar una declaración responsable a las personas voluntarias que van a participar en determinados programas de no tener antecedentes penales por estos delitos.</p>
	<p>NORMATIVA MEDIOAMBIENTE (LEY 21/2013, DE 9 DE DICIEMBRE, DE EVALUACIÓN AMBIENTAL)</p>	<p>No realizar reciclado de envases y papel. No prestar atención al consumo energético. No tratar adecuadamente residuos farmacéuticos, médicos o de cualquier otro tipo potencialmente contaminantes o peligrosos. No prestar atención a la contaminación acústica en la celebración de eventos.</p>
	<p>LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS (LEY ORGÁNICA 3/2018, DE 5 DE DICIEMBRE, DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES Y GARANTÍA DE LOS DERECHOS DIGITALES)</p>	<p>Uso de datos personales sin autorización expresa. No informar acerca de la forma de ejercer los derechos de acceso, rectificación, supresión, limitación del tratamiento, portabilidad, oposición y decisiones automatizadas, incluida la elaboración de perfiles. No informar sobre quién trata los datos, con qué base jurídica y para qué finalidad. Uso de datos personales para otro tratamiento distinto al que se consintió. No disponer de una política de protección de datos. Condiciones de uso y privacidad no accesibles. Las medidas para garantizar la protección y confidencialidad de los datos personales son inexistentes o insuficientes. No contar con documentación y registro de la evaluación de riesgos y de las medidas de protección de datos personales. Las medidas de protección de datos deben ser incorporadas desde el inicio en el diseño de cualquier actuación de la organización. No tener a una persona delegada de protección de datos si la organización tiene más de diez personas trabajadoras. No notificar incidentes de seguridad en un plazo de 72 horas. No disponer de un aviso que dirija a una declaración de privacidad en las páginas web.</p>
	<p>LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO COMÚN (LEY 39/2015, DE 1 DE OCTUBRE, DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO COMÚN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS)</p>	<p>Incumplir plazos por no atender a notificaciones digitales de la Administración.</p>
<p>CONTRATACIÓN, AYUDAS Y SUBVENCIONES PÚBLICAS</p>	<p>Contratos con el sector público (Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público)</p>	<p>Incumplir el cupo del 2% para personas con discapacidad. No tener Plan de Igualdad.</p>
	<p>Subvenciones y ayudas públicas (Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones)</p>	<p>No tener en cuenta lo establecido en la Orden de bases reguladoras de la subvención y/o en el Manual de Justificación o Instrucciones técnicas de Justificación, en caso de que hubiera. Utilizar los fondos de la subvención para actividades ajenas al objeto por el que fue concedida. No aportar documentación justificativa o aportarla incompleta o con errores. Presentar la memoria de actividades y una memoria económica incompletas, con errores o falseadas. No comunicar a la entidad que concede la subvención que se cuenta con otra fuente de financiación para la misma actividad. No acreditar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y de Seguridad Social. No conservar la documentación acreditativa de los fondos recibidos (al menos durante 4 años). No solicitar al menos tres presupuestos de distintos proveedores cuando exista un gasto de un importe superior a 18.000 euros. No realizar un contrato por escrito cuando un gasto supera el 20% de la subvención y/o la cuantía de 60.000 euros. No solicitar autorización del gasto al organismo concedente cuando un gasto supera el 20% de la subvención y/o la cuantía de 60.000 euros.</p>
	<p>NORMATIVA EN MATERIA LABORAL (REAL DECRETO LEGISLATIVO 2/2015, DE 23 DE OCTUBRE, POR EL QUE SE APRUEBA EL TEXTO REFUNDIDO DE LA LEY DEL ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES) (LEY ORGÁNICA 11/1985, DE 2 DE AGOSTO, DE LIBERTAD SINDICAL) (LEY 31/1995, DE 8 DE NOVIEMBRE, DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES)</p>	<p>No dar de alta a las personas contratadas en la Seguridad Social. Impedir o dificultar derechos de huelga y de afiliación sindical. No informar a los Servicios Públicos de Empleo de los nuevos contratos o de las modificaciones habidas en los mismos. No informar por escrito de las condiciones de la relación laboral (horario, salario, convenio aplicable, vacaciones, etc.). Poner en peligro la salud de una persona empleada por no contratar un Servicio de Prevención de Riesgos Laborales o no respetar las medidas de seguridad. Discriminar a las personas en tipo de contrato, condiciones laborales o cualquier otra forma directa o indirecta por razón de sexo, estado civil, edad, origen étnico, condición social, religión, ideas políticas, orientación sexual, afiliación sindical, lengua oficial o discapacidad. Incumplir el cupo del 2% para personas con discapacidad.</p>

ÁMBITO LEGAL	NORMATIVA / DELITO	RIESGOS GENÉRICOS
PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO (LEY 10/2010, DE 28 DE ABRIL, DE PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES Y LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO)		<p>No identificar a todas aquellas personas que aporten fondos o recursos por valor igual o superior a 100 euros.</p> <p>No identificar al titular real de donativos superiores a 15.000 euros.</p> <p>Realizar operaciones y/o aceptar aportaciones, aunque existan indicios de que la contraparte pueda estar cometiendo un delito.</p> <p>No tener implantados procedimientos en materia de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.</p> <p>No tener un registro de donaciones con identificación de las personas que las han efectuado y/o de aportaciones realizadas.</p> <p>No guardar copia de la documentación acreditativa de la identificación formal y/o del titular real.</p> <p>No conservar la documentación durante 10 años.</p> <p>No aplicar medidas de diligencia debida cuando existan indicios de blanqueo de capitales o de financiación del terrorismo y cuando se dude de la veracidad de los datos obtenidos.</p> <p>No efectuar análisis de riesgos.</p> <p>No comunicar en caso de tener indicios o pruebas de tentativas o hechos que puedan suponer un delito.</p> <p>No formar al personal en materia de prevención de blanqueo y financiación del terrorismo.</p>
OBLIGACIONES FISCALES (LEY 49/2002, DE 23 DE DICIEMBRE, DE RÉGIMEN FISCAL DE LAS ENTIDADES SIN FINES LUCRATIVOS Y DE LOS INCENTIVOS FISCALES AL MECENAZGO)		<p>No presentar en tiempo y forma las declaraciones informativas.</p> <p>Considerar exentas de IVA operaciones que no lo están o aplicar la regla de la prorratea de forma errónea.</p> <p>No presentar en tiempo y forma declaraciones y liquidaciones de impuestos (IRPF, IVA, IS).</p> <p>Considerar en el impuesto de Sociedades (IS) rentas exentas que no lo son.</p>
OBLIGACIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS (REAL DECRETO 1491/2011, DE 24 DE OCTUBRE, POR EL QUE SE APRUEBAN LAS NORMAS DE ADAPTACIÓN DEL PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD A LAS ENTIDADES SIN FINES LUCRATIVOS)		<p>No llevar una contabilidad de acuerdo a la normativa.</p> <p>No disponer de un libro de actas.</p> <p>Disponer de actas no firmadas y/o incompletas.</p> <p>Que en las actas no figuren expresamente los acuerdos adoptados ni la aprobación de documentos.</p> <p>No legalizar el libro de actas.</p> <p>Cuentas anuales con incorrecciones o incompletas.</p> <p>No someter a las cuentas anuales a auditoría cuando sea obligatorio.</p> <p>No aprobar las cuentas anuales por el órgano de gobierno.</p> <p>No presentar las cuentas anuales en tiempo y forma.</p> <p>No realizar trámites obligatorios.</p>
NORMATIVA RELATIVA A SERVICIOS DIGITALES; FIRMA ELECTRÓNICA, LEY DE SERVICIOS DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.	Certificados electrónicos (Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica)	<p>No tener certificado electrónico de representante legal o tenerlo caducado.</p> <p>Acceso y/o utilización de la firma electrónica sin autorización para gestiones que comprometan a la organización.</p> <p>Uso de la firma electrónica para beneficio propio o perjuicio de terceros.</p>
	Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico)	<p>Enviar comunicaciones comerciales sin consentimiento.</p> <p>Ocultar información identificatoria de la entidad a usuarios de servicios online.</p> <p>Ocultar información sobre gastos de envío, impuestos y coste para cargar más.</p>
LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL (LEY 2/2019, DE 1 DE MARZO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL)		<p>Descarga de programas informáticos sin licencia desde los equipos de la organización o para la misma.</p> <p>Uso de obras literarias, artísticas o científicas sin autorización de quien ostenta los derechos de autoría.</p>

Tabla 23. Ejemplo de Riesgos genéricos

3 Riesgo Específico. Adaptado a la especificidad de la entidad, posible conducta o actividad que se puede producir dentro de la organización y que suponga un incumplimiento normativo.

4 Consecuencia Potencial. Para entender el impacto que un riesgo identificado puede tener en nuestra organización se debe identificar la consecuencia potencial que puede ocasionar. Esta 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, sirve para medir el nivel de riesgo.

DELITO	RIESGO GENÉRICO	RIESGO ESPECÍFICO
INSOLVENCIAS PUNIBLES (CP ART 261 BIS)	Contracción fraudulenta de deudas	Falsificar facturas de proveedores
	Vender, donar o deshacerse de bienes de la organización sin autorización	Deshacerse del inmovilizado de la organización con la finalidad de que parezca que no dispone de suficientes recursos
	Prestación de servicios por debajo del coste para poner en peligro la solvencia de la organización	Prestación de servicios con un precio inferior al coste para que la organización sea insolvente
	Destrucción o falseamiento de los libros de contabilidad para mostrar insolvencia ficticia	Modificar la contabilidad para que parezca que la organización tiene pérdidas de forma continuada y carece de liquidez

Tabla 24. Ejemplo de Riesgo específico

5 Proceso asociado. Como se exponía en el apartado ‘Cómo afectan nuestras políticas, procesos y procedimientos al cumplimiento normativo’, 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 nos ayuda a delimitar el rango de actividades implicadas, las personas relacionadas (puestos de trabajo) y las carencias en el mismo.

Entre otros, los procesos asociados, pueden ser:

- Procesos Estratégicos: Proceso de gestión de calidad, Proceso de desarrollo organizacional, Proceso de estrategia organizacional, Proceso de Comunicación...
- Procesos Operativos o Misionales: Proceso de gestión de intervención, Proceso de gestión de formación, Proceso de investigación e innovación, Proceso de sensibilización, Proceso de prestación de servicios, Proceso de gestión de programas y proyectos...
- Procesos de Soporte: Gestión económica, Gestión de personas, Gestión de subvenciones, Gestión de infraestructura y equipamiento, Gestión documental, Gestión TIC, Atención a grupos de interés...

6 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. Ejemplos de procedimientos:

- En el marco de los Procesos Estratégicos:

PROCESO	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS
PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Procedimiento de control de documentos y registros de calidad. Procedimiento de auditoría interna de calidad. Procedimiento de revisión y planificación de sistema de calidad. Procedimiento de seguimiento y medición de los procesos. Procedimiento de mejora continua.
PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Procedimiento de identificación de disfuncionalidades organizacionales.
PROCESO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	Procedimiento de elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica. Proceso de determinación, difusión, seguimiento y revisión de objetivos.
COMUNICACIÓN	Procedimiento de aprobación de campañas y publicaciones. Procedimiento de aprobación de comunicación externa. Procedimiento de uso de elementos audiovisuales de terceros. Procedimiento de publicación en la web. Procedimiento de actualización y revisión de la información publicada.

Tabla 25. Ejemplos de Procedimientos de Procesos Estratégicos

- En el marco de los Procesos Operativos o Misionales:

PROCESO	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS
PROCESO DE GESTIÓN DE INTERVENCIÓN	Procedimiento de recepción y acogida de personas usuarias. Procedimiento de intervención con personas usuarias. Procedimiento de derivación de personas usuarias.
PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN	Procedimiento de identificación de necesidades formativas. Procedimiento de elaboración y desarrollo de acciones formativas.
PROCESO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN	Procedimiento de elaboración de publicaciones. Procedimiento de desarrollo de nuevas formas de intervención.
PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN	Procedimiento de aprobación de acciones de sensibilización. Procedimiento de diseño de acciones de sensibilización.
PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Procedimiento de orientación al cliente.
PROCESO DE GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Procedimiento de seguimiento, control y evaluación de programas. Procedimiento de elaboración de informes de seguimiento y evaluación.

Tabla 26. Ejemplos de Procedimientos de Procesos Operativos o Misionales

- En el marco de los Procesos de Soporte:

PROCESO	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS
GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	Procedimiento de gestión y control contable. Procedimiento de gestión económica y financiera. Procedimiento de gestión administrativa. Procedimiento de liquidación y presentación de impuestos. Procedimiento de control de tesorería. Procedimiento de compras. Procedimiento de trazabilidad de fondos finalistas. Protocolo de doble confirmación para gastos e ingresos. Protocolo de control de origen y destino de fondos. Procedimiento de aprobación de convenios y contratos.
GESTIÓN DE PERSONAS	Procedimiento de gestión de personas (trabajadoras y voluntarias). Procedimiento de acogida y formación para personas voluntarias. Procedimiento de contratación de personal. Protocolos de actuación frente a acoso.
GESTIÓN DE SUBVENCIONES, AYUDAS Y DONACIONES	Procedimiento de gestión, control y justificación de subvenciones, ayudas y donaciones. Procedimiento de captación de fondos.
GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	Procedimiento cesión espacios. Procedimiento de compras de materiales para la oficina. Procedimiento uso equipamiento. Procedimiento de gestión de residuos.
GESTIÓN DOCUMENTAL	Protocolo de archivo. Procedimiento de confidencialidad y protección de datos. Procedimiento de gestión y archivo documental.
GESTIÓN TIC	Procedimiento de comunicaciones telemáticas. Procedimiento de gestión y control de equipos informáticos. Procedimiento de uso de firma electrónica.
ATENCIÓN A GRUPOS DE INTERÉS	Procedimiento de contacto y relación con autoridades públicas y funcionariado. Procedimiento de contratación pública. Procedimiento de comunicación con Administraciones Públicas. Procedimiento de seguimiento y control de acuerdos con otras organizaciones.

Tabla 27. Ejemplo de Procedimientos de Procesos de Soporte

B Bloque de Valoración del Riesgo de la Matriz de Riesgo

Para priorizar recursos y temporalizar el Plan de Cumplimiento es importante conocer el nivel de riesgo de cada riesgo específico detectado, es decir, qué probabilidad hay de que ese incumplimiento se produzca y qué impacto tendría en caso de producirse en la organización.

La probabilidad mide las posibilidades de que se produzca el incumplimiento. Para analizarla deberemos tener en cuenta si se ha producido ese incumplimiento con anterioridad, si es un riesgo asociado a una actividad que realizamos con regularidad en nuestra organización, cuál es la frecuencia de dicha actividad, así como los mecanismos de control y prevención que tenemos implantados. Proponemos clasificar la probabilidad en cinco niveles: Raro, Improbable, Posible, Probable y Casi cierto.

Se define cada uno de los niveles propuestos basándonos en la existencia de incumplimientos, la existencia y evaluación de los mecanismos de control y en la frecuencia de la actividad asociada:

- Posible: la probabilidad de un incumplimiento es posible cuando 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: la probabilidad de un incumplimiento es probable cuando se ha producido un incumplimiento y los mecanismos de control asociados a una actividad que se desarrolla con una frecuencia diaria o semanal no han sido evaluados.
- Casi cierto: la probabilidad de un incumplimiento es casi cierta cuando 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.

El impacto o nivel de afectación que sufre la entidad al producirse el incumplimiento lo clasificamos entre No Apreciable, Limitado, Medio, Grave y Muy Grave. El riesgo puede conllevar una consecuencia mínima para la organización o, en el otro extremo, suponer el cierre de la misma. Es por ello que es muy importante analizar

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 28. Valoración del riesgo en la Matriz de Riesgo

- Raro: la probabilidad de un incumplimiento es rara. 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: la probabilidad de un incumplimiento es improbable cuando no se han producido incumplimientos, existen mecanismos de control establecidos y evaluados asociados a una actividad que se desarrolla con una frecuencia anual.

el nivel de riesgo y focalizar en un primer momento nuestros recursos en aquellos riesgos con valores altos.

Para medir el impacto que los posibles incumplimientos tienen en nuestra organización nos basamos en las consecuencias que generaría:

- No apreciable: el impacto es no apreciable cuando 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: el impacto es limitado cuando existen consecuencias económicas o administrativas que no tienen una gran repercusión en la entidad. Un ejemplo puede ser el pago de una sanción de un importe pequeño.
- Medio: el impacto es medio cuando existen consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impiden el funcionamiento habitual de la entidad.
- Grave: el impacto es grave cuando existen consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que pongan en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.
- Muy Grave: el impacto es muy grave cuando existen consecuencias que conllevan la paralización de la actividad de la entidad o el cierre de la misma.

3 El nivel de riesgo es el resultado del análisis conjunto de probabilidad más impacto. Los niveles de riesgo los clasificamos en Muy bajo, Bajo, Medio, Alto y Muy alto. En el mapa de riesgos los señalaremos en cinco colores: Morado (muy alto), Rojo (alto), Naranja (medio), Verde (bajo) y Verde Claro (muy bajo).

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

Para facilitar la identificación del nivel de riesgo se ha construido una rúbrica que nos ayudará a identificar el nivel de riesgo que tienen los posibles incumplimientos en nuestra organización. Se basa en la definición de la valoración del riesgo mencionada anteriormente, en función de la probabilidad y del impacto.



TABLA 29. RÚBRICA MAPA DE RIESGOS

TABLA 29. 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 impidan 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 O EL CIERRE DE LA MISMA.	
	IMPACTO					

C Bloque de Medidas y actuaciones de Mitigación del Riesgo de la Matriz de Riesgo

Para mitigar los diferentes riesgos que hemos detectado es importante generar una serie de medidas y actuaciones de prevención y control:

la organización para esos riesgos o porque las existentes son ineficaces y habrá que modificarlas o complementarlas.

Tal y como hemos mencionado anteriormente, para determinar la probabilidad de que un incumplimiento se pro-

MEDIDAS Y ACTUACIONES DE MITIGACIÓN DEL RIESGO				
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO		CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO	RESPONSABLES	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN	EFFECTIVIDAD
ACTUACIONES				
RIESGO RESIDUAL				

Tabla 30. Medidas y Actuaciones de Mitigación del riesgo en Matriz de Riesgo

I Medidas de prevención o control: son aquellas políticas, procedimientos y tareas que se implementan para prevenir o dificultar que sucedan incumplimientos y así minimizar los riesgos.

Las medidas de prevención y control pueden existir en la organización con anterioridad a la realización del Plan de Cumplimiento Normativo o implementarse como medida posterior para mitigar un riesgo detectado, y cuya implantación formará parte de las acciones a realizar del plan.

En el análisis efectuado para determinar la probabilidad de que suceda un incumplimiento normativo, tuvimos que analizar qué medidas existentes en la organización podían dificultar o impedir su acaecimiento, esas medidas son las ya existentes en la organización.

Cabe mencionar que, la existencia de una medida de prevención y control no implica que sea efectiva, puede ser ineficaz o que su implantación no sea suficiente para mitigar el riesgo y sean necesarias otras medidas. Por ejemplo, disponer de claves de acceso en todos los ordenadores de la entidad es una medida de prevención para que una persona ajena acceda a la información de los equipos, pero si esas claves están anotadas en un lugar visible, no sería una medida eficaz, ya que no mitigaría ese riesgo.

Las medidas posteriores serán aquellas que se implementarán para mitigar los riesgos detectados, ya sea porque no existen medidas de prevención y control en

duzca hay que considerar si se ha producido previamente. En caso de que se haya producido debemos identificar las causas que han permitido que esto ocurra. Como posibles causas podemos mencionar:

- ausencia de un procedimiento asociado,
- procedimiento desactualizado o que no cumple su objetivo,
- formación e información deficiente en la materia,
- políticas confusas o ausencia de estas,
- toma de decisiones centralizada y/o unipersonal.

Cuando se ha producido un incumplimiento las medidas que se adoptarán serán correctivas.

Las políticas aprobadas por el órgano de gobierno pueden ser un ejemplo de medidas preventivas y/o correctivas. Tal y como se explicó en el apartado '**Cómo afectan nuestras políticas, procesos y procedimientos al cumplimiento normativo**', las políticas son declaraciones institucionales acerca de los principios generales sobre los que se van a sustentar todos los procesos, procedimientos y cualquier documento o tarea derivada de ellas. Como ejemplos de políticas se pueden citar entre otras:

- Política de cumplimiento normativo
- Política de igualdad de género
- Política de no discriminación
- Política medioambiental
- Política de transparencia
- Política de comunicación
- Política de protección de datos
- Política de compras
- Política de personal

- Política económico-financiera
- Política de trazabilidad de fondos
- Política de partenariado
- Política de gestión de calidad

2 Tipos de control: se refiere a las medidas adoptadas, que pueden tener una finalidad preventiva o correctiva. Será correctiva en el caso de que ya se hubiera producido ese incumplimiento con anterioridad.

3 Criterios de medición: en los criterios de medición se tienen en consideración las herramientas que vamos a utilizar para realizar la medición y seguimiento de los diferentes controles establecidos y así minimizar los riesgos de cumplimiento normativo detectados. Como criterios de medición hemos identificado el control documental de las actividades y de las medidas tomadas; si hemos identificado cuáles son los puestos responsables de la implantación de las medidas preventivas y correctivas; en qué áreas o departamentos de la organización se van a implantar los controles; y qué efectividad tienen, es decir, si se ha dado un incumplimiento y si se ha repetido:

A Control documentado (CD). Como ya hemos señalado anteriormente en este manual, la trazabilidad del plan de cumplimiento es clave para poder demostrar las acciones que hemos tomado para prevenir o corregir posibles incumplimientos normativos. Entendemos por control documentado el registro físico o digital que señala la actividad realizada. En él se registra la persona responsable que declara que la ha realizado, las fuentes de verificación que se adjuntan para demostrar la correcta aplicación de las medidas implementadas y la fecha de realización. Como ejemplos de controles documentados se pueden citar:

- Control de recepción de informes de seguimiento de cada persona usuaria mensual.
- Control de documentos actualizados (uso de la última versión).
- Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.
- Control de documentación archivada de donaciones.
- Checklist de información y documentación para actualizar en la web.

B Responsables (RESP). Al hablar de responsables hacemos referencia a las personas responsables del departamento o departamentos en los que se tienen que implementar las medidas de control. Será necesario identificar qué puesto dentro de la organización es responsable de la ejecución y/o supervisión de la actividad asociada al riesgo. Estas personas son clave a la hora de

implantar un plan de cumplimiento, dado que ejecutarán las medidas de prevención y/o control y trabajarán de forma coordinada con el Órgano de Cumplimiento en la detección de riesgos, supervisión del proceso y en la evaluación de sus resultados. A modo de ejemplo se enuncian una serie de responsabilidades tipo en organizaciones sociales:

- Responsable de Programas de Inclusión.
- Responsable de Personal.
- Responsable de Atención a grupos de interés.
- Responsable Económico y Financiero.
- Responsable de Comunicación.
- Responsable de Informática.

C Áreas de implantación (ÁREAS). Los recursos de los que disponen las entidades del Tercer Sector de Acción Social son limitados, por ello se debe decidir qué riesgos se gestionarán de forma prioritaria y cuáles se pueden posponer. Podemos encontrar ante un riesgo que pueda afectar a todas las áreas de la organización, como podrían ser aquellos relacionados con la protección de datos personales, o identificar un riesgo que afecta a un área como los riesgos de ámbito financiero. La planificación de la comunicación y formación, así como la implantación de procedimientos debe llevarse a cabo teniendo en cuenta las especificidades de las áreas de implantación. A continuación, se citan una serie de ejemplos de áreas de las organizaciones sociales:

- Programas.
- Personal.
- Relaciones con organizaciones.
- Económico – Financiera.
- Comunicación.
- Informática.

D Efectividad (EF). Nuestras acciones serán efectivas en la medida que se produzca una disminución del riesgo. Para ello, observamos si se han dado las siguientes circunstancias considerando que una medida es efectiva cuando cumplen todos o varios de los indicadores asociados a nuestro Plan de Cumplimiento. A modo de ejemplo, se enuncian una serie de indicadores para medir la mitigación del riesgo de incumplimientos normativos en organizaciones sociales:

- Disminución de la probabilidad del suceso.
- Disminución del nivel de riesgo.
- Control documentado del proceso de reducción de riesgo.
- Designadas personas responsables y realizados sus reportes sobre la implantación de la medida.
- Existencia o no de alguna incidencia.

4 Actuaciones. En este punto concretaremos las actuaciones que planificamos realizar de forma específica para prevenir o corregir una actividad que suponga un incumplimiento normativo, como el refuerzo de la formación en protección de datos, la distribución de un pack de bienvenida para la incorporación de nuevo personal que incluya el Código de conducta, la elaboración de un protocolo de acceso a ordenadores, elaborar o revisar una política corporativa o un procedimiento.

5 Riesgo residual. Es aquel riesgo que permanece una vez aplicadas las medidas de prevención o control. Puede que la probabilidad del riesgo se reduzca una vez que apliquemos las medidas, así, un nivel de riesgo alto podrá pasar a un nivel medio o bajo. Para determinar el nivel de riesgo residual volveremos a aplicar la herramienta de medición de riesgo según su impacto y probabilidad.

D Bloque de Seguimiento y Evaluación de la Matriz de Riesgos.

De cada riesgo realizamos dos tipos de evaluación: evaluación del propio proceso de implementación de las medidas propuestas para prevenir o corregir el riesgo y evaluación de la efectividad de las medidas implementadas (control interno).

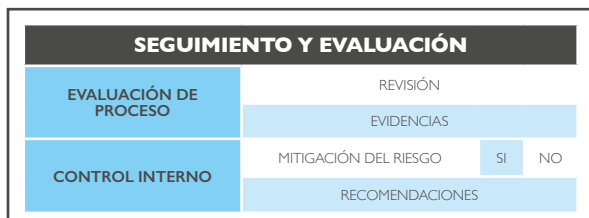


Tabla 31. Seguimiento y Evaluación en Matriz de Riesgo

1 De la evaluación que realicemos del proceso de implementación llevaremos un registro de las revisiones realizadas (periodicidad, fechas y tipo de revisión) y de las evidencias resultantes tras las revisiones dejando constancia de los aspectos de mejora, de los resultados positivos y de las dificultades encontradas.

2 El seguimiento interno (control interno) señalará si hemos detectado una mitigación del riesgo, momento en el que nos serán de gran ayuda los indicadores generados para esta terea, y las recomendaciones o acciones que se deberían llevar a cabo de cara al futuro para reducir aún más el riesgo.

5.1.4 MAPA DE RIESGOS

Partiendo de la Matriz de Riesgos, y completados todos los bloques, el siguiente paso es elaborar un Mapa de Riesgos para priorizar las actuaciones de nuestro Plan de Cumplimiento Normativo.

Cada organización es diferente, por lo que, ante la existencia de un riesgo, la probabilidad de que se produzca puede no coincidir dependiendo de la idiosincrasia de la entidad y, en consecuencia, el nivel de riesgo también será distinto.

Podemos utilizar un mapa de calor como herramienta para identificar aquellos riesgos que debemos priorizar en nuestro Plan de Cumplimiento Normativo. Un mapa de calor nos mostrará el nivel de riesgo al cruzar las variables probabilidad e impacto.

La tabla que se presenta a continuación, basada en la Rúbrica del Mapa de Riesgos (Tabla 29), es una propuesta orientativa de Mapa de Riesgos con cinco niveles de probabilidad de que el incumplimiento ocurra (casi cierto, probable, posible, improbable y raro) y cinco niveles del impacto que el incumplimiento puede causar en la organización (muy grave, grave, medio, limitado y no apreciable). De esta forma, tendremos una imagen clara de cuáles son aquellos riesgos (muy alto y alto) en los que debemos priorizar tiempo y recursos y aquellos que, siendo necesario gestionar, no suponen un riesgo que requiere una atención urgente (bajo y muy bajo).

PROBABILIDAD	CASI CIERTO	MEDIO	ALTO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
	PROBABLE	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	MUY ALTO
	POSIBLE	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO
	IMPROBABLE	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO
	RARO	MUY BAJO	MUY BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
	NO APRECIABLE	LIMITADO	MEDIO	GRAVE	MUY GRAVE	
	IMPACTO					

Tabla 32. Ejemplo de Mapa de Riesgos

Una vez elaborado el mapa de riesgos y determinado el nivel de riesgo para cada posible incumplimiento, se deberá planificar el desarrollo de las medidas preventivas o correctivas a implementar en nuestra organización.

Cuando hablamos de cumplimiento normativo y de prevención de riesgos, hacemos mención repetidamente a términos como minimizar o reducir. Puesto que trabajamos con normativas cambiantes, con personas y con la posibilidad de cometer infracciones por negligencia, puede quedar un riesgo residual que atender y ante el que responder. Por esta razón es importante no olvidar los riesgos residuales, que permanecen una vez implementadas las medidas de control y prevención. Estas medidas reducirán la probabilidad de que un incumplimiento se produzca, pero puede que no la eliminen completamente.

5.1.5 GENERACIÓN DE MEDIDAS Y ACTUACIONES

Una vez que hemos completado la matriz de riesgos y confeccionado nuestro mapa de riesgos, que nos indica cómo debemos priorizar nuestras actuaciones, tenemos que dar forma a nuestro Plan. Hay que tener en cuenta que la matriz de riesgos resultante puede ser bastante grande, por lo que se recomienda utilizar una hoja de cálculo. Una vez que la hemos completado, para facilitar el desarrollo de las medidas y actuaciones, se propone una ficha tipo por cada riesgo identificado, que recoge todos los apartados mencionados en el apartado 'Matriz de riesgos' y que, a modo de recordatorio, enumeramos a continuación explicando de manera esquemática cómo se debe completar cada apartado.

En la siguiente tabla mostramos cómo es la ficha propuesta y esquematizamos cómo implementarla, y a continuación explicamos cada elemento en detalle. Adicionalmente, en el siguiente capítulo de este manual, se han elaborado dos casos prácticos para facilitar la comprensión sobre cómo se completan las fichas.



IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA					
RIESGO GENÉRICO					
RIESGO ESPECÍFICO					
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO					
PROCEDIMIENTO ASOCIADO					
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES DE MITIGACIÓN DEL RIESGO					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL					
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD)	RESPONSABLES (RESP)	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS)	EFECTIVIDAD (EF)	
ACTUACIONES					
RIESGO RESIDUAL					
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN				
	EVIDENCIAS				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES				

Tabla 33. Ejemplo de ficha tipo por cada riesgo detectado

A continuación, describimos de forma gráfica cómo completar cada apartado de la ficha siguiendo las siguientes pautas:

A Identificación del riesgo:

Se compone de los siguientes elementos:

Delito o normativa. En este punto nombraremos el delito del Código Penal o la normativa sobre la que vamos a analizar los riesgos. Es recomendable nombrar el delito completo o la ley completa, con el título y el artículo al que corresponde, si aplica. Por ejemplo:

- Código Penal (Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal): descubrimiento y revelación de secretos y allanamiento informático (Art. 197 quinquies), o

- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

De esta forma, tenemos la referencia exacta para su consulta y para comprobar si se han producido actualizaciones normativas que debamos atender.

Riesgo genérico. En este manual, concretamente en el apartado '**Bloque de Identificación de Riesgos**' incluido en la '**Matriz de Riesgos**', se proporciona un listado, a modo de ejemplo, de riesgos genéricos por delito y normativa. Tener en la ficha los riesgos genéricos asociados sirve de referencia para identificar riesgos propios de la organización en el presente y para su revisión futura, como guía y recordatorio.

Riesgo específico. En este punto incluiremos los riesgos específicos que hayamos identificado en nuestra entidad. Los riesgos genéricos pueden servir de guía, pero para

señalar los riesgos específicos debemos partir del diagnóstico de la organización, si no, el Plan de Cumplimiento no sería eficaz. Tomar como ejemplo los riesgos de otras organizaciones y aceptarlos como propios nos dará una imagen errónea del estado de nuestra entidad en materia de cumplimiento, lo que es un riesgo de incumplimiento en sí mismo.

Consecuencia potencial. Para entender el impacto que un riesgo puede tener en nuestra organización se debe indicar la consecuencia potencial, que puede ser penal, económica, reputacional y/o administrativa. 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 es una de las dos variables para medir el nivel de riesgo.

Proceso asociado. Siguiendo el Mapa de Procesos de nuestra organización (podemos encontrar un ejemplo en el punto '*Aspectos internos de la organización*' de este manual), se señalará en la ficha el proceso o procesos de la organización que pueden verse afectados por el riesgo de incumplimiento.

Procedimiento asociado. Los procedimientos asociados hacen referencia a aquellos procedimientos implementados ya en la organización. En el apartado punto '*Matriz de riesgos*', se enumeran ejemplos de procedimientos enmarcados en cada proceso.

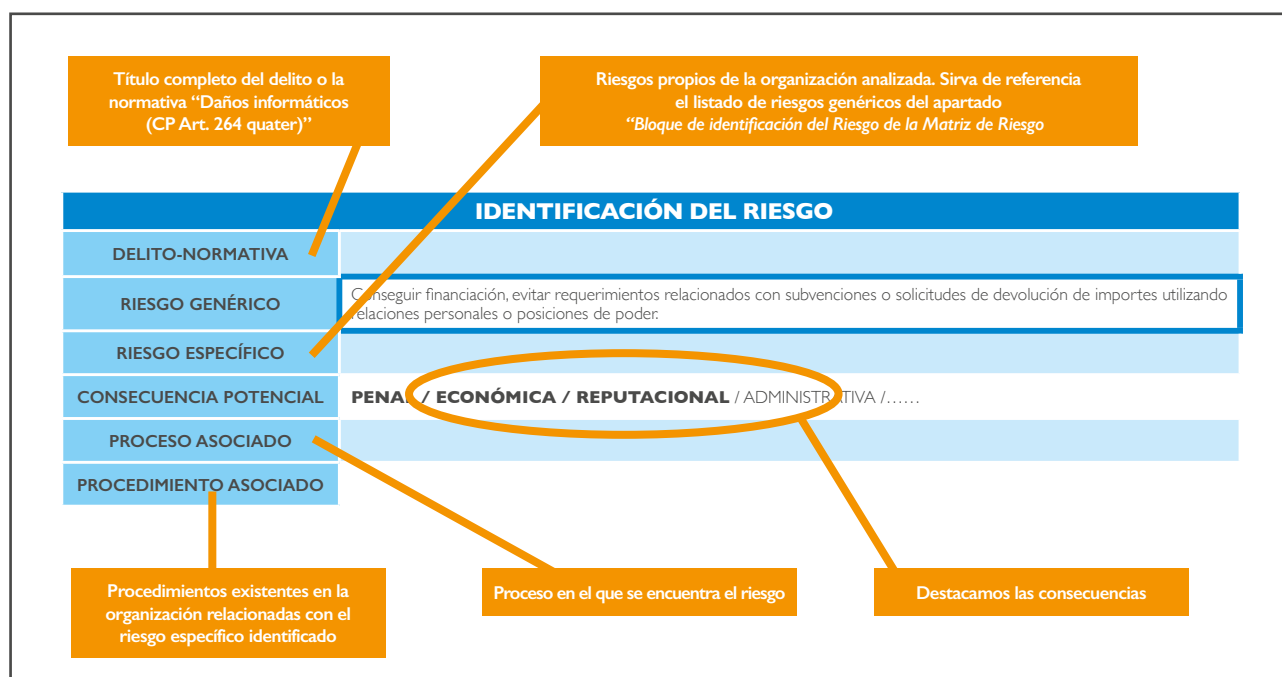


Ilustración 14. Explicación de la ficha de análisis de riesgos I

B Valoración del riesgo:

El análisis de riesgo informa del nivel de riesgo existente de que se produzca cada incumplimiento en la organización. Reflejar esto es de gran utilidad para priorizar los esfuerzos en materia de cumplimiento dentro de la entidad.

Para cada riesgo genérico identificado en nuestra organización se establecerá una probabilidad de que suceda y se determinará el impacto que tendría su acaecimiento en la entidad. La combinación de la probabilidad y del impacto dará lugar al nivel de riesgo. Cada riesgo se colocará en el mapa de riesgos según probabilidad e impacto, dando lugar a la matriz de ries-

gos, de tal forma que una vez completada, podamos ver en una sola imagen qué riesgos requieren atención prioritaria y cuáles pueden afrontarse en una segunda fase.

Nos basaremos en la Rúbrica del Mapa de Riesgos –Tabla 29, donde se muestra un ejemplo de mapa de riesgos.

A continuación, se muestra un ejemplo de mapa de riesgos con riesgos específicos que pertenecen a un ejemplo ficticio de una red de asociaciones de ámbito estatal cuyas actuaciones se desarrollan en uno de los dos casos prácticos del Capítulo 6 de este manual.



Ilustración 15. Explicación de la ficha de análisis de riesgos II

TABLA 34. EJEMPLO DE MAPA DE RIESGOS

TABLA 34. EJEMPLO DE MAPA DE RIESGOS						
PROBABILIDAD	CASI CIERTO	MEDIO	ALTO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
	PROBABLE	BAJO	MEDIO Descarga ilegal en internet. Utilización de imágenes de uso restringido en campañas de comunicación.	ALTO No disponer de contraseñas en los equipos y no modificarlas de forma periódica. No disponer de un sistema de protección de datos eficaz. Acceso a equipos informáticos de personas contratadas sin autorización. No tener antivirus ni cortafuegos o tenerlos desactualizados. Acceso a contraseñas de las personas contratadas y voluntarias. Compartir información personal de entidades asociadas sin consentimiento o justificación obtenidas en la gestión de subvenciones. Compartir bases de datos de la organización para beneficio propio. Compartir información sensible obtenida en reuniones sin autorización para hacerlo.	ALTO Compartir bases de datos con terceros sin autorización. Mandar información cuando no se ha autorizado expresamente. No dar de baja ni modificar información de bases de datos. No comunicar incidentes de seguridad.	MUY ALTO
	POSIBLE	BAJO	MEDIO	MEDIO No disponer de criterios de selección medibles para un puesto. Condiciones implícitas de promoción profesional que excluyan a quienes hayan pedido baja de maternidad, reducción de jornada para cuidado de menores, etc. Despido o no renovación de una mujer embarazada o en el año inmediatamente posterior al parto. No tener una política salarial detallada y clara, común para todas las personas. Realizar o permitir comentarios de índole sexual. Utilizar situaciones de poder para tener acercamientos o comentarios sexuales.	ALTO Introducción de virus en los equipos de la organización. Cesión de contraseñas que permiten acceder a los equipos y al servidor. Descarga de programas sospechosos sin autorización. Eliminar información del servidor. Aprovechar relación personal y/o amistad con funcionarios o cargos políticos para obtener subvenciones que no envíen requerimientos o que se paralice una revisión. Subcontratación por encima de 50% del importe concedido. No justificar en tiempo y forma los proyectos subvencionados. Solicitar y utilizar diferentes formas de financiación para la misma actividad sin comunicarlo superando la cuantía del presupuesto del proyecto. Pérdida de la documentación para la justificación de gastos. Utilizar los fondos sobrantes del proyecto para otros fines sin autorización. Solicitar facturas falsas a proveedores. Presionar para que una persona trabajadora no realice una huelga. Olvidar adquirir productos de prevención y protección frente a infecciones (Covid-19).	ALTO Firma electrónica caducada. Utilizar la firma electrónica para otros fines.
	IMPROBABLE	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO Limitar la actividad de la asociación a las personas socias. Realizar retribuciones a órganos de representación con fondos públicos. No presentar la memoria anual de cuentas y la memoria de actividades.	ALTO
	RARO	MUY BAJO	MUY BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
		NO APRECIABLE	LIMITADO	MEDIO	GRAVE	MUY GRAVE
IMPACTO						

C Medidas y Actuaciones de Mitigación del riesgo:

Se compone de los siguientes elementos:

Medidas de prevención o control. Se trata de aquellas políticas, procedimientos y otras medidas implantadas, o que vayamos a implementar, para minimizar los riesgos.

Tipo de control. En este punto destacaremos en la ficha si el tipo de control es PREVENTIVO o CORRECTIVO, dependiendo de si aplicamos medidas cuando no se ha producido un incumplimiento o para corregir uno que sí. Además, nos sirve para, a simple vista, identificar en qué delitos o normativas se han dado incumplimientos.

Criterios de medición. Completaremos este apartado detallando los controles documentados que vayamos a realizar o que ya estemos llevando a cabo, los puestos de la organización responsables de la implantación y control de las medidas, las áreas en las que se implantan las medidas y cómo se ha comprobado la efectividad de las mismas.

Actuaciones propuestas. Cuando hablamos de actuaciones nos referimos a medidas complementarias a las de prevención y control, que estarán más relacionadas con la operativa de la organización. Por ejemplo, una actuación propuesta para mitigar el riesgo de que se incumpla la Ley de Protección de datos podría ser impartir formación a todo el personal en dicha materia.

Riesgo residual. La aplicación de las medidas de prevención y control debe reducir el nivel de riesgo de incumplimiento normativo. Los riesgos residuales pueden ser la permanencia del mismo riesgo con un nivel de probabilidad de que suceda menor o el propio riesgo específico porque las medidas implantadas no son eficaces o suficientes.

D Seguimiento y Evaluación

Completaremos este apartado cuando hayamos realizado la evaluación del sistema de cumplimiento. Se trata de plasmar cómo se ha revisado cada riesgo específico, así como las medidas preventivas y correctivas establecidas para mitigarlo, si se han producido incumplimientos, cómo se han tratado, las evidencias materiales existentes de la implantación de las medidas, si se ha mitigado el riesgo y las recomendaciones propuestas.

Evaluación del proceso. Incluiremos el tipo de revisión que hayamos realizado, con qué periodicidad, qué procedimientos y controles se han analizado, así como si se han revisado los incumplimientos producidos, en caso de que los hubiera. Además, se detallarán las evidencias materiales que tengamos, como puede ser la inclusión en el Código de conducta de la entidad, el registro donde figure que se han aplicado medidas, la existencia de checklists de comprobación, etc.

Control interno. Se indicará si se ha mitigado o no el riesgo tras la implementación de las medidas de prevención y control y de las actuaciones y, finalmente, se especificarán las recomendaciones a seguir tras la evaluación. Estas dependerán de si se ha mitigado el riesgo y de las debilidades detectadas en el seguimiento y evaluación.

5.1.6. TEMPORALIZACIÓN

Una vez que hemos elaborado una ficha por cada riesgo de incumplimiento normativo que hemos detectado en nuestra organización, y mediante el mapa de riesgos hemos identificado cuáles de esos riesgos hay que priorizar, elaboraremos un cronograma en el que clarifiquemos el desarrollo en el tiempo de las actuaciones que se deberían llevar a cabo y que se han plasmado en las fichas.

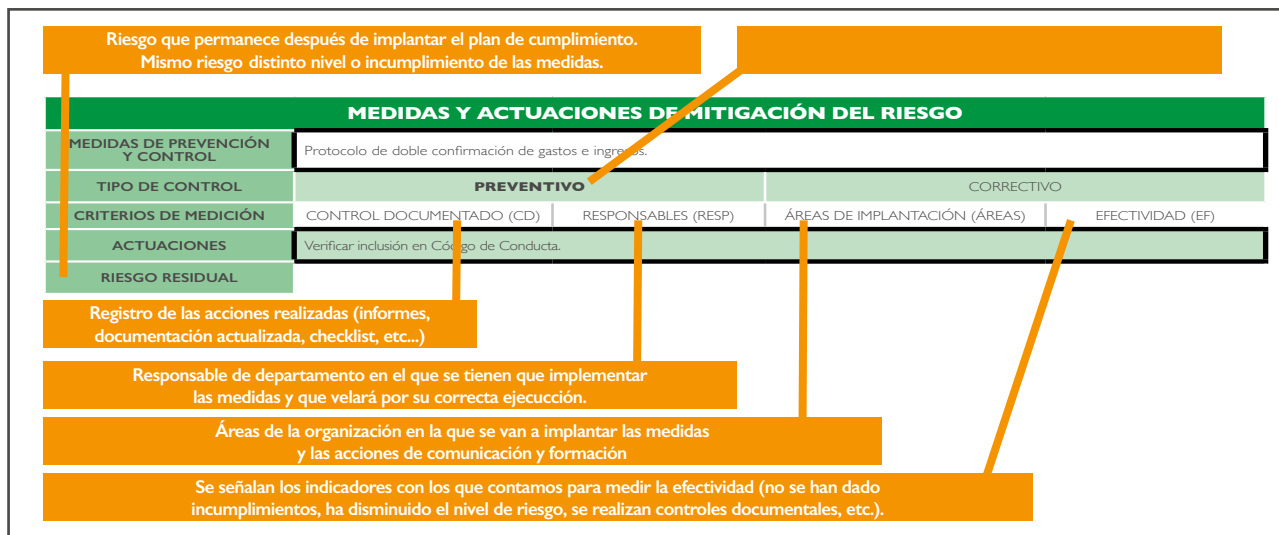


Ilustración 16. Explicación de la ficha de análisis de riesgos III

Las actuaciones a implementar se pueden agrupar. Por ejemplo, todas las modificaciones o adiciones al Código de conducta que se vayan a realizar se pueden agrupar para así calendarizar de manera eficiente los trabajos respecto a este documento.

Otros ámbitos que debemos calendarizar de forma eficiente son los de formación, comunicación, la documentación del proceso, o la elaboración y recopilación de informes.

La calendarización de las actuaciones a desarrollar no puede olvidar tener en cuenta el nivel de riesgo, priorizando las actuaciones con un nivel de riesgo alto y muy alto.

suceda, lo que implica una mitigación del riesgo. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'reducida la probabilidad de suceso de los posibles incumplimientos normativos' podríamos enunciar un indicador como: se reduce un grado la probabilidad de suceso (p.ej. baja de probable a posible) en el 25% de los riesgos detectados.

- Indicador de reducción del nivel de riesgo. Este indicador nos permite conocer si hemos reducido el riesgo asociado a un incumplimiento normativo, lo que implica una mitigación del riesgo. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'reducido el nivel de riesgo asociado a incumplimientos normativos' po-

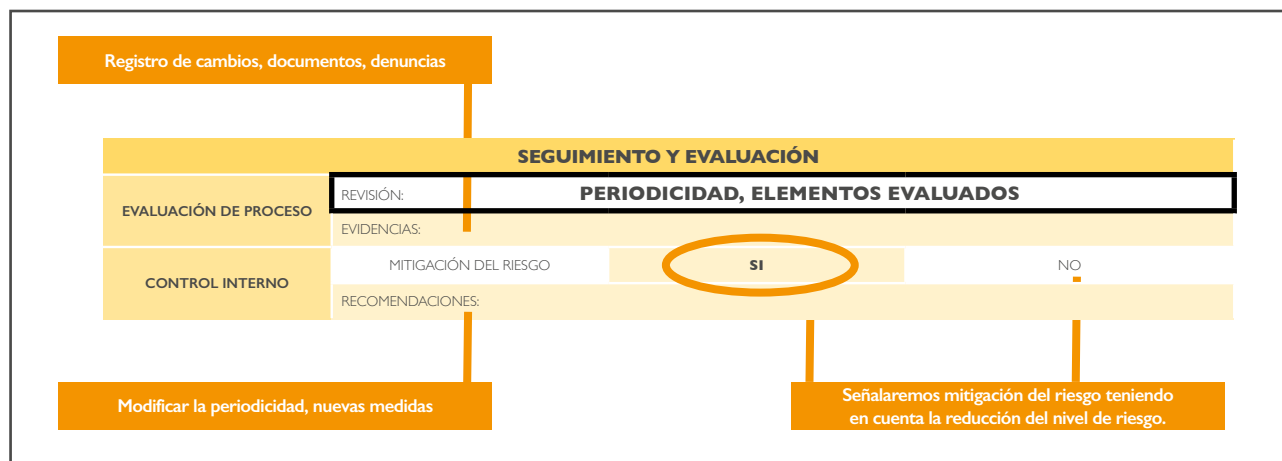


Ilustración 17. Explicación de la ficha de análisis de riesgos

5.1.7 INDICADORES DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO

Los indicadores serán los que nos permitan determinar si las acciones llevadas a cabo por nuestra organización en relación al cumplimiento normativo son eficaces.

Hemos clasificado los indicadores en tres tipos, dependiendo de si queremos medir la mitigación del riesgo de incumplimiento, de si queremos analizar el grado de adecuación del Modelo de cumplimiento y de sus elementos o de si vamos a evaluar la efectividad del Plan de cumplimiento. Los indicadores que proponemos, a modo de ejemplo, son los siguientes:

A Indicadores de mitigación de riesgos. Son los indicadores que nos permiten conocer nuestro grado de avance en la mitigación de los riesgos de incumplimiento normativo que hemos detectado. A modo de ejemplo podríamos enunciar los siguientes indicadores o similares:

- Indicador de reducción de la probabilidad de suceso. Este indicador nos permite conocer si hemos reducido la posibilidad de que un incumplimiento normativo

dríamos enunciar un indicador como: se reduce un grado el nivel de riesgo (p.ej. baja de muy alto a alto) en el 25% de los riesgos detectados.

- Indicador de Proceso Documentado. Este indicador nos permite conocer si hemos documentado debidamente el proceso de mitigación de riesgo asociado a un incumplimiento. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'documentado el proceso de mitigación de los riesgos detectados asociados a incumplimientos normativos' podríamos enunciar un indicador como: el 90% de los riesgos detectados documentan el proceso de reducción de riesgo.
- Indicador sobre la existencia de incumplimientos normativos. Este indicador nos permite conocer si han existido incumplimientos normativos asociados a los riesgos detectados. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'minimizados los incumplimientos normativos asociados a los riesgos detectados' podríamos enunciar un indicador como: en el 95% de los riesgos detectados no se han producido incumplimientos normativos.

- Indicador de efectividad de las medidas adoptadas. Este indicador nos permite conocer si las medidas implantadas para paliar el riesgo asociado a los posibles incumplimientos normativos detectados han sido efectivas. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'lograda la efectividad de las medidas adoptadas para minimizar los riesgos en cumplimiento normativo', lo primero que debemos hacer es determinar cuándo las medidas adoptadas han sido efectivas. Siguiendo con el ejemplo, podemos determinar que una medida es efectiva siempre que haya contribuido a reducir la probabilidad de suceso, reducir el nivel de riesgo, se haya documentado el proceso o no haya ocurrido un incumplimiento. Podríamos decir que para que las medidas sean efectivas tienen que cumplir los cuatro sucesos o tres de ellos según lo definamos. Incluso para medir la efectividad podemos incluir que debemos cumplir una serie de indicadores de implantación como el correcto desarrollo de las responsabilidades o que exista una implantación en las áreas determinadas. Podríamos enunciar un indicador como: el 75% de las medidas han sido efectivas.
- Indicador de mitigación del riesgo. Este indicador nos permite conocer si se han mitigado los riesgos asociados a incumplimientos normativos. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'mitigados los riesgos detectados asociados a incumplimientos normativos', podemos considerar que un riesgo se ha mitigado cuando se cumplen uno o varios de los indicadores anteriores según determinemos, podríamos enunciar un indicador como: el 90% de los riesgos detectados han sido mitigados.

B Indicadores del Modelo de Cumplimiento. Son los indicadores que nos permiten conocer el grado de adecuación y seguimiento de los elementos estructurales de nuestro modelo de cumplimiento normativo a la mitigación de los riesgos de incumplimiento normativo que hemos detectado, a modo de ejemplo podríamos enunciar los siguientes indicadores o similares:

- Indicadores asociados al Código de Conducta, relativos a la creación, adecuación, revisión y seguimiento del Código de Conducta. Podemos generar una serie de indicadores que nos permitan conocer diferentes desarrollos asociados al Código de Conducta dependiendo del resultado esperado:
 - Indicadores de creación y/o adecuación del Código de Conducta en virtud de las actuaciones asociadas a propuestas de generación y/o adecuación del Código de Conducta para la mitigación de un riesgo. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'Creado y/o adecuado un Código de Conducta de la entidad aprobado por la Asamblea' podríamos enunciar un indicador como: Documento de Código de Conducta creado y/o adecuado aprobado por el órgano de gobierno.

- Indicadores de seguimiento del Código de Conducta. Se debe hacer un seguimiento de los posibles incumplimientos del Código de Conducta para lo que es muy importante las reuniones periódicas del órgano o comisión encargada del seguimiento del Código de Conducta. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'realizado un seguimiento de los posibles incumplimientos del Código de Conducta de la entidad' podríamos enunciar algunos indicadores como: al menos dos reuniones anuales del órgano o comisión de Código de Conducta, o sancionados el 90% de los incumplimientos detectados del Código de Conducta.
- Indicadores asociados al Canal de Denuncias, relativos a la creación, adecuación, revisión y seguimiento del Canal de denuncias:
 - Indicadores de creación y/o adecuación del Canal de denuncias en virtud de las actuaciones asociadas a propuestas de generación y/o adecuación del Canal de denuncias para la mitigación de un riesgo. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'Creado y/o adecuado un canal de denuncias de la entidad aprobado por la Asamblea y su procedimiento asociado' podríamos enunciar un indicador como: Creación y/o adecuación de una canal de denuncias y procedimiento asociado aprobado por el órgano de gobierno.
 - Indicadores seguimiento del Canal de denuncias. Se debe hacer un seguimiento de los posibles incumplimientos normativos que nos lleguen por el Canal de Denuncias para lo que son muy importantes las reuniones periódicas del órgano o comisión encargada del seguimiento del Canal de Denuncias. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'realizado una investigación de los posibles incumplimientos comunicados por el canal de denuncias de la entidad' podríamos enunciar algunos indicadores como: al menos dos reuniones anuales del órgano o comisión de seguimiento del canal de denuncias; o investigados, acorde al procedimiento asociado, el 100% de los incumplimientos normativos comunicados por el canal de denuncias de la entidad.
- Indicadores asociados al Órgano de Cumplimiento, relativos a la creación y seguimiento del Órgano de cumplimiento:
 - Indicadores de creación y/o adecuación del Órgano de Cumplimiento, en virtud de las actuaciones asociadas a propuestas de generación del Órgano de Cumplimiento para la mitigación de un riesgo. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'Creado un órgano de cumplimiento normativo de la entidad' podríamos enunciar un indicador como: órgano de cumplimiento con reglamento de funcionamiento.
 - Indicadores seguimiento del Órgano de Cumplimiento. Se debe hacer un seguimiento de la mitigación de los riesgos de incumplimiento normativo, la implantación del Plan de Cumplimiento Normativo y la adecuación del modelo de Cumplimiento normativo a la especificidad de nuestra organización, para lo que son muy importantes las reuniones

periódicas del órgano de cumplimiento en las que hacer un seguimiento y evaluar el grado de avance en la reducción de riesgos de incumplimiento en base a los indicadores que hemos identificado. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'realizada una evaluación de mitigación de los riesgos asociados a posibles incumplimientos normativos' podríamos enunciar algún indicador como: al menos dos reuniones anuales del órgano de cumplimiento para evaluar el Plan de Cumplimiento o informe de evaluación anual del Plan de Cumplimiento Normativo.

- Indicadores asociados a las Políticas, Procedimientos y Procesos relativos a la creación, adecuación, revisión y seguimiento de Políticas, Procedimientos y Procesos.

- Indicadores de creación y/o adecuación de Políticas, Procedimientos y Procesos, en virtud de las actuaciones asociadas a propuestas de generación y/o adecuación de Políticas, Procedimientos y Procesos para la mitigación de un riesgo. Nos centraremos en un indicador genérico para cada uno de los aspectos porque el desarrollo individualizado de Políticas, procesos o procedimientos entraría en los indicadores individuales de desarrollo de actuaciones. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'Creadas y/o adecuadas las Políticas, o procesos, o procedimientos, detectadas en el Plan de Cumplimiento' podríamos enunciar un indicador como: se han creado y/o adecuado el 90% de las Políticas, Procesos y Procedimientos que marca el Plan de Cumplimiento Normativo.

C Indicadores del Plan de Cumplimiento. Son los indicadores que nos permiten conocer el grado de consecución de las diferentes actuaciones para la mitigación de los riesgos de incumplimiento normativo que hemos detectado y el grado de implantación de la mismas en las diferentes áreas de nuestra entidad, a modo de ejemplo podríamos enunciar los siguientes indicadores o similares:

- Indicadores relativos a las actuaciones. Serían los indicadores que van asociados a las actuaciones individualizadas que enunciamos en nuestro Plan de cumplimiento:
- Indicador general de desarrollo de actuaciones. Podemos generar un indicador global de las actuaciones que nos permita conocer cuántas de las actuaciones asociadas a la mitigación de un riesgo se han realizado. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'realizadas las actuaciones del plan de cumplimiento normativo' podríamos enunciar un indicador como: el 90% de las actuaciones consignadas en el Plan de Cumplimiento normativo han sido desarrolladas.
- Indicadores individuales de desarrollo de actuaciones. Del mismo modo, deberíamos generar indicadores que nos permitan conocer el grado de avance en el desarrollo de actuaciones concretas consignadas en el Plan de Cumplimiento. Por ejemplo, para un resultado esperado

de 'Elaborada y aprobada una Política medioambiental de la entidad' podríamos enunciar un indicador como: documento de Política Medioambiental aprobado por el órgano de gobierno.

- Indicador de determinación de Responsabilidades. Este indicador nos permite conocer si las personas responsables asociadas a la mitigación de un riesgo han realizado un seguimiento de las actuaciones derivadas de la mitigación de riesgos. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'reportado por las personas y/o áreas responsables el resultado de la implantación de las diferentes medidas del proceso de mitigación de los riesgos detectados asociados a incumplimientos normativos' podríamos enunciar un indicador como: el 80% de las personas y/o áreas responsables han reportado sobre la implantación de las medidas de mitigación de riesgos.
- Indicadores relativos a la Implantación. Serían los indicadores que van asociados a la implantación de las medidas que enunciamos en nuestro Plan de Cumplimiento:
 - Indicador de implantación en las áreas correspondientes. Este indicador nos permite conocer el grado de implantación de determinadas medidas asociadas a la mitigación de un riesgo asociado a un incumplimiento. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'reportado por las personas y/o áreas responsables el resultado de la implantación de las diferentes medidas del proceso de mitigación de los riesgos detectados asociados a incumplimientos normativos' podríamos enunciar un indicador como: el 80% de las áreas de implantación introducen las medidas correspondientes.
 - Indicador de Formación. Podemos generar un indicador global sobre las medidas de formación que nos permita conocer cuántas de las actuaciones formativas asociadas a la mitigación de un riesgo se han realizado. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'realizadas las actuaciones de formación que contribuyen a la implantación del plan de cumplimiento normativo' podríamos enunciar un indicador como: el 90% de las actuaciones de formación consignadas en el Plan de Cumplimiento normativo han sido desarrolladas.
 - Indicador de Comunicación. Podemos generar un indicador global sobre las medidas de comunicación que nos permita conocer cuántas de las actuaciones de comunicación asociadas a la mitigación de un riesgo se han realizado. Por ejemplo, para un resultado esperado de 'realizadas las actuaciones de comunicación que contribuyen a la implantación del plan de cumplimiento normativo' podríamos enunciar un indicador como: el 90% de las actuaciones de comunicación consignadas en el Plan de Cumplimiento normativo han sido desarrolladas.

CLASIFICACIÓN DE INDICADORES		RESULTADO ESPERADO	EJEMPLO DE INDICADOR	
INDICADORES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS	REDUCCIÓN DE LA PROBABILIDAD DE SUCESO	Reducida la probabilidad de suceso de los posibles incumplimientos normativos.	Se reduce un grado la probabilidad de suceso (p.ej. baja de probable a posible) en el 25% de riesgos detectados.	
	REDUCCIÓN DEL NIVEL DE RIESGO	Reducido el nivel de riesgo asociado a incumplimientos normativos.	Se reduce un grado el nivel de riesgo (p.ej. baja de muy alto a alto) en el 25% de los riesgos detectados.	
	PROCESO DOCUMENTADO	Documentado el proceso de mitigación de los riesgos detectados asociados a incumplimientos normativos.	El 90% de los riesgos detectados documentan el proceso de reducción de riesgo.	
	EXISTENCIA DE INCUMPLIMIENTOS NORMATIVOS	Minimizados los incumplimientos normativos asociados a los riesgos detectados.	En el 95% de los riesgos detectados no se han producido incumplimientos normativos.	
	EFFECTIVIDAD DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	Lograda la efectividad de las medidas adoptadas para minimizar los riesgos en cumplimiento normativo.	El 75% de las medidas han sido efectivas.	
	MITIGACIÓN DEL RIESGO	Mitigados los riesgos detectados asociados a incumplimientos normativos.	El 90% de los riesgos detectados han sido mitigados.	
INDICADORES DEL MODELO DE CUMPLIMIENTO	ASOCIADOS AL CÓDIGO DE CONDUCTA	Creación y/o adecuación del Código de Conducta	Creado y/o adecuado un Código de conducta de la entidad aprobado por la Asamblea o por el Patronato.	Documento de Código de conducta aprobado y/o adecuado por el órgano de gobierno.
		Seguimiento del Código de Conducta	Realizado un seguimiento de los posibles incumplimientos del código de Conducta de la entidad.	Al menos dos reuniones anuales del órgano o comisión de Código de Conducta, o sancionados el 90% de los incumplimientos detectados del Código de Conducta.
	ASOCIADOS AL CANAL DE DENUNCIAS	Creación y/o adecuación del Canal de Denuncias	Creado un canal de denuncias de la entidad aprobado por la Asamblea o por el Patronato y con un procedimiento asociado.	Canal de denuncias y procedimiento asociado aprobado por el órgano de gobierno.
		Seguimiento del Canal de Denuncias	Realizada una investigación de los posibles incumplimientos comunicados por el canal de denuncias de la entidad.	Al menos dos reuniones anuales del órgano o comisión de seguimiento del canal de denuncias; o investigados, acorde al procedimiento asociado, el 100% de los incumplimientos normativos comunicados por el canal de denuncias de la entidad.
	ASOCIADOS AL ÓRGANO DE CUMPLIMIENTO	Creación y/o adecuación del Órgano de Cumplimiento	Creado un órgano de cumplimiento normativo de la entidad.	Órgano de cumplimiento con reglamento de funcionamiento.
		Seguimiento del órgano de cumplimiento	Realizada una evaluación de mitigación de los riesgos asociados a posibles incumplimientos normativos.	Al menos dos reuniones anuales del órgano de cumplimiento para evaluar el Plan de Cumplimiento o informe de evaluación anual del Plan de Cumplimiento Normativo.
ASOCIADOS A LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS	Creación y/o adecuación de Políticas, Procedimientos y Procesos	Creadas y/o adecuadas las Políticas, o procesos, o procedimientos detectadas en el Plan de Cumplimiento.	Se han creado y/o adecuado el 90% de las Políticas, Procesos y Procedimientos que marca el Plan de Cumplimiento Normativo.	
INDICADORES DE PLAN DE CUMPLIMIENTO	RELATIVOS A LAS ACTUACIONES	General de desarrollo de actuaciones	Realizadas las actuaciones del plan de cumplimiento normativo.	El 90% de las actuaciones consignadas en el Plan de Cumplimiento normativo han sido desarrolladas.
		Individuales de desarrollo de actuaciones	Elaborada y aprobada una Política medioambiental de la entidad.	Documento de Política Medioambiental aprobado por el órgano de gobierno.
	DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Reportado por las personas y/o áreas responsables el resultado de la implantación de las diferentes medidas del proceso de mitigación de los riesgos detectados asociados a incumplimientos normativos.	El 80% de las personas y/o áreas responsables han reportado sobre la implantación de las medidas de mitigación de riesgos.
	RELATIVOS A LA IMPLANTACIÓN	Implantación en las áreas correspondientes	Reportado por las personas y/o áreas responsables el resultado de la implantación de las diferentes medidas del proceso de mitigación de los riesgos detectados asociados a incumplimientos normativos.	El 80% de las áreas de implantación introducen las medidas correspondientes.
		Formación	Realizadas las actuaciones de formación que contribuyen a la implantación del plan de cumplimiento normativo.	El 90% de las actuaciones de formación consignadas en el Plan de Cumplimiento normativo han sido desarrolladas.
		Comunicación	Realizadas las actuaciones de comunicación que contribuyen a la implantación del plan de cumplimiento normativo.	El 90% de las actuaciones de comunicación consignadas en el Plan de Cumplimiento normativo han sido desarrolladas.

Tabla 35 Ejemplo de indicadores para Plan de cumplimiento normativo

5.2 IMPLANTACIÓN

Para lograr una correcta implantación de nuestro Plan de Cumplimiento normativo debemos prestar especial atención a cuatro aspectos fundamentales: la comunicación, la formación, la diligencia debida y la investigación y la elaboración de informes.

5.2.1. COMUNICACIÓN

Para sistematizar las comunicaciones y para llevar la trazabilidad de la comunicación interna en materia de cumplimiento normativo elaboraremos un Plan de Comunicación. Este nos servirá para dar a conocer que vamos a llevar a cabo un modelo de gestión de riesgos de incumplimiento, la intención del equipo directivo de dirigir la organización hacia una cultura de cumplimiento en continua mejora, los pasos que se van a seguir y las normas, políticas, procedimientos y protocolos que se seguirán en la entidad. Será el momento también para dar a conocer nuestra entidad (tipo de entidad, tamaño, actividades, sedes, políticas, procesos y procedimientos). Aunque nos parezca algo que se da por hecho, puede que en nuestra organización no todo el mundo conozca los elementos que hemos obtenido en el análisis interno de la misma.

Si entendemos que las personas que trabajan en nuestra organización son la clave para el eficaz funcionamiento de un sistema de cumplimiento normativo, es crucial que estas entiendan la normativa, las responsabilidades que tienen y cómo poder afrontarlas. Resultará clave que se sientan parte principal en el proceso y conseguir su implicación, y la interiorización de una cultura de cumplimiento que se sienta como propia.

Tal y como señalábamos en el apartado ‘¿Cómo nos ponemos en marcha?’, un buen Plan de Comunicación en materia de cumplimiento debe ir orientado también a evitar o paliar las posibles resistencias que se produzcan en los equipos de trabajo ante la implantación de un sistema que va a suponer un cambio. Reducir la incertidumbre en relación a una temida sobrecarga de trabajo y a las medidas y procedimientos que se van a llevar a cabo, reduce la posible preocupación que se produce al no saber qué, cómo y cuándo va a suceder. Es muy importante que cada persona de la organización sepa cuáles van a ser sus tareas concretas en este campo y las actividades de riesgo a evitar.

A la hora de elaborar el Plan de Comunicación debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- 1 A quién va dirigido: adaptar la comunicación a las necesidades e intereses de quien la recibe.
- 2 Objetivo: instaurar una cultura de cumplimiento normativo en la organización.

- Informativo: dar a conocer en qué consiste el modelo de cumplimiento.
- Estratégico / Motivacional: fomentar la participación e implicación personal.
- Operativo: asegurar que todo el equipo conozca el Código de Conducta, las políticas, procedimientos y protocolos de prevención y control de incumplimientos.

3 Herramientas de comunicación: sesiones informativas, e-mailing, cartelera en las oficinas, presentaciones digitales.

4 Personas, dotación presupuestaria y tecnológica necesarias.

5 Participación: establecer vías de participación de otros miembros del equipo en la formulación de medidas de control, en la evaluación del modelo de cumplimiento y la elaboración de propuestas de mejora.

6 Seguimiento y evaluación del Plan de Comunicación. Puede realizarse mediante cuestionarios, encuestas de calidad, buzón de sugerencias, indicadores de medición de los objetivos, etc.

5.2.2 FORMACIÓN

Como hemos comentado anteriormente en varios apartados de este manual, la gestión de determinados riesgos requiere de una alta especialización en el campo concreto en el que se desarrollan las actividades. Dentro de una organización no contamos con personas especializadas en todos los ámbitos y áreas en relación al cumplimiento normativo de una entidad del Tercer Sector de Acción Social. Resulta imprescindible, por tanto, realizar un Plan de Formación general en materia de cumplimiento y específico en aquellos aspectos que atañan exclusivamente a ciertos puestos o departamentos.

La efectividad de un programa de cumplimiento normativo depende, por un lado, de la eficacia de las medidas de prevención y control que implantemos y, por otro lado, de la implicación de las personas que trabajan en la entidad. Por este motivo, en primer lugar, la formación estará orientada a concienciar y fomentar una cultura de cumplimiento normativo en la que se señale la importancia de esta para el funcionamiento de la organización, las consecuencias legales, administrativas, económicas o reputacionales, así como del Código de conducta y del funcionamiento del canal de denuncias.

En un segundo nivel dentro de la formación explicaremos “qué hacer y cómo hacerlo”. Esta formación más específica incluirá las políticas, procedimientos concretos y protocolos (política de igualdad, procedimiento de captación, aprobación de uso y justificación de fondos, protocolo de acceso a equipos informáticos, etc.). Si cada persona que integra el equipo conoce cuáles son sus responsabilidades y cómo cumplirlas, así como las activida-

des que, por desconocimiento, estaba realizando y que supongan un riesgo, será mucho más fácil instaurar una cultura de cumplimiento normativo eficaz y que se mantenga en el tiempo.

Las normativas cambian, las nuevas tecnologías están en constante transformación, los proyectos de la organización varían de un año a otro o incluso la propia organización al completo puede cambiar su actividad. En un entorno cambiante, la formación debe ser continua e incluir a todo el equipo. La actualización y la periodicidad de esta, nos ayudará a minimizar los riesgos vigentes y aquellos nuevos que puedan ir apareciendo.

Por tanto, la formación tiene como objetivo principal concienciar en materia de cumplimiento y dar a conocer cómo llevar a cabo nuestra actividad diaria minimizando la posibilidad de cometer un incumplimiento por desconocimiento. Debe, a su vez, partir de las necesidades detectadas en el diagnóstico, responder a las especificidades de nuestra organización en cuanto al principio de proporcionalidad y actividades que realicemos y debe dirigirse a todo el equipo incluyendo equipo de gobierno, oficina técnica y personas voluntarias, siendo revisada y actualizada de forma periódica.

Cuando hablamos de Plan de Formación en Cumplimiento Normativo, nos referimos al documento impulsado por el equipo directivo de la organización con la finalidad de formar a las personas de la organización en materia de cumplimiento normativo durante un período de tiempo definido. Recoge el conjunto de actividades estructuradas para desarrollar las capacidades, aptitudes y actitudes de las personas que trabajan en la organización, que sepan qué hacer, cómo hacerlo y tengan la motivación para ello.

El Plan forma parte de la estrategia de la entidad y de los objetivos del Plan de Cumplimiento Normativo y se puede desarrollar en una serie de fases:¹¹¹

- **DIAGNÓSTICO:** detección de las necesidades formativas:
 - A quién va dirigida la formación.
 - Personas de la organización en general.
 - Responsables de departamento.
 - Puestos o perfiles profesionales específicos.
 - Características de las personas a las que se dirige la formación (accesibilidad y formato adaptado).
 - Formaciones previas realizadas y resultados de las mismas.
 - Solicitudes de formación concreta en algún ámbito de cumplimiento (normativa, políticas, procesos, procedimientos, protocolos).

- **DISEÑO:**
 - Objetivos, metas y herramientas de evaluación.
 - Actividades formativas a desarrollar y metodología variada (presencial, online, documental, práctica).
 - Calendarización y horarios (dentro de la jornada laboral, franjas de mejor rendimiento).
 - Recursos:
 - quién imparte la formación (evaluar la necesidad de contratación de proveedores),
 - presupuesto,
 - herramientas tecnológicas.
- **EJECUCIÓN:**
 - Comunicación del Plan de Formación.
 - Desarrollo de las actividades formativas y adaptaciones necesarias durante el mismo.
- **EVALUACIÓN:**
 - De la consecución de objetivos.
 - De la metodología.
 - De los costes.
 - Calidad y satisfacción.
 - De la logística (propia o de proveedores).
 - Planes de mejora.

5.2.3 DILIGENCIA DEBIDA

El concepto de Diligencia Debida puede tener varios significados dependiendo del contexto en que se utilice. Originalmente se ha empleado como traducción del término inglés "Due diligence" en un contexto que implica la investigación de una empresa o persona previa a la firma de un contrato o una Ley con cierta diligencia de cuidado. Su finalidad es la de poder tomar decisiones con información de calidad y cantidad y basar la decisión considerando todos los costes, riesgos y beneficios. El ejemplo más común es el de realizarla con anterioridad a la adquisición de una empresa o de una fusión¹¹². También los Principios Rectores de Naciones Unidas introducen el concepto haciendo referencia a la actuación de acuerdo con un cierto estándar de cuidado en relación con los derechos humanos **"Para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben contar con políticas y procedimientos (...) incluyendo (...) b) Un proceso de diligencia debida en materia de derechos humanos para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan su impacto sobre los derechos humanos"**.¹¹³

111 Carolina Fernández-Salineró Miguel, C. *El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas*. (1999) Revista Complutense de Educación ISSN: 1130-2496

112 Wikipedia

113 Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de Naciones Unidas

En el ámbito del cumplimiento normativo, que es el que nos ocupa, cuando hablamos de Diligencia Debida nos referimos a hacer lo correcto en todo momento durante todo el proceso de cumplimiento normativo. Implica identificar los riesgos para mitigarlos mediante la implantación de medidas concretas que velen por el cumplimiento de los principios de la Política de cumplimiento.

Los procedimientos de diligencia debida en el cumplimiento normativo son aquellos que en la selección y mantenimiento de las relaciones con las personas físicas y jurídicas ponen cuidado en el respecto a los valores y principios de la organización. No solo aplica a indagar sobre los antecedentes de la persona con anterioridad a establecer una relación, ya sea laboral, de voluntariado, contractual o mediante un convenio, sino durante la formalización de la relación y mientras dure dicha relación.¹¹⁴

La indagación previa se puede realizar mediante la solicitud de documentación o accediendo a información pública. Como ejemplos de solicitud de documentación podemos requerir a un proveedor certificados de estar al corriente de pagos con la Agencia Tributaria y con la Seguridad Social y si es autónomo/a, además, que nos proporcione el justificante de alta en el Impuesto de Actividades Económicas; a una persona a la que se vaya a contratar; solicitar referencias de anteriores empleos y a una persona voluntaria que vaya a participar en programas con menores el Certificado de Delitos de Naturaleza Sexual. La organización debe establecer un procedimiento donde figure la documentación e información a recabar en cada caso. Estos requisitos se deben incluir en las medidas de prevención y control y en las actuaciones a implementar para cada riesgo específico detectado en la organización, por lo que no deben suponer tareas adicionales.

En la formalización de la relación lo más común es incluir una cláusula o varias en el contrato, convenio o acuerdo de voluntariado a firmar por ambas partes.

Mientras dure la relación, se debería realizar un seguimiento por si hubiera alguna modificación. Un ejemplo de modificación puede ser que tengamos un convenio de colaboración firmado con una empresa y durante la relación de partenariado haya modificaciones en la propiedad de dicha empresa, pudiendo cambiar sus valores y su compromiso ético.

En relación con las personas contratadas, comprobaremos que disponen de las competencias necesarias, ya no solo referentes a la formación técnica sino también a la alineación con

la cultura del compromiso normativo. El seguimiento se puede llevar a cabo mediante la evaluación del desempeño incluida en el proceso de personal.

La relación con las personas voluntarias se medirá de forma similar a la de las personas empleadas, enfocando la evaluación al compromiso con los valores de la entidad y con el cumplimiento normativo dentro de su ámbito de actuación. En este punto se debe enfatizar que muchas entidades consideran a las personas integrantes de su órgano de gobierno como voluntarias, lo que implica un mayor grado de implicación en el procedimiento de diligencia debida.

Las personas integrantes del órgano de gobierno deben tener una actuación diligente, tanto de supervisión y gestión de la organización (elaboración de políticas, participación en las comisiones de trabajo, aprobación de las cuentas anuales, del presupuesto y de sus desviaciones, participación en la elaboración del plan estratégico, etc.), como en el impulso y en la comunicación de la cultura de cumplimiento de la entidad. Se exige que ejerzan su cargo de forma efectiva. En el caso de las fundaciones, el deber de diligencia de las personas integrantes del Patronato viene recogido directamente en la Ley de Fundaciones¹¹⁵, en el Art. 17 se establece que "Los patronos deberán desempeñar el cargo con la diligencia de un representante leal". Esto implica una conducta activa por su parte¹¹⁶.

El seguimiento con las personas externas a la organización se podrá llevar a cabo actualizando la documentación e información solicitada previamente con una periodicidad que debemos establecer. El objetivo siempre es tratar de prevenir los riesgos procedentes de la relación de la organización con terceras personas, físicas o jurídicas, e intentar evitar no solo que cometan incumplimientos normativos que afecten a nuestra organización, sino también cumplir con los principios que figuran en nuestras políticas aprobadas.

El grado de aplicación de los procedimientos de diligencia debida, o lo que es lo mismo, el tiempo y medios que vamos a emplear para llevar a cabo las medidas descritas dependerá del nivel de riesgo existente, por lo que en todo momento debemos basarnos en el mapa de riesgos y, además, establecer procedimientos basados en criterios objetivos, como pueden ser el importe, el tipo de operación, si va a tener acceso a información o a equipamiento de la organización, etc., para determinar la información que se va a solicitar, las cláusulas a incorporar y la intensidad del seguimiento durante la relación.

¹¹⁴ Cumplimiento Legal - Serie de Kits de despliegue Compliance. KPMG Tendencias

¹¹⁵ Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones

¹¹⁶ Guía de compliance de Fundaciones. Aspectos corporativos, penales y fiscales. Uría Menéndez. Mayo 2019

Finalmente, cabe destacar que debe dejarse constancia de la aplicación de la diligencia debida mediante documentación que se integrará en el sistema de cumplimiento normativo. Como ya se ha mencionado anteriormente, las medidas de diligencia debida se deben integrar en los procedimientos de la organización, por lo que con mencionar las medidas tomadas referenciando al trabajo realizado con los riesgos específicos detectados sería suficiente, siempre y cuando hayamos aplicado las medidas adecuadamente.

5.2.4. INVESTIGACIÓN E INFORMES

La eficacia de un modelo de cumplimiento normativo depende del funcionamiento y de la interdependencia de todas sus partes. Por ello, es necesario no solo contar con un canal de denuncias sino dotar a las personas responsables de su gestión de la formación necesaria para evitar posibles consecuencias penales por negligencia.

La no atención de una denuncia recibida puede resultar un hecho incriminatorio. En el caso de que el hecho denunciado se siga produciendo o se repita en el futuro, las personas responsables de la gestión de la denuncia y la propia organización serán considerados corresponsables del delito, incluso el órgano de gobierno se verá afectado. Para que, en caso de delito, se tenga en cuenta como atenuante, será necesario demostrar que en el momento de la comisión del mismo se habían interpuesto todas las medidas posibles para impedir su ejecución. Las medidas de prevención y control, los pasos que sigamos de gestión de denuncias, deberán ser registradas documentalmentemente con hechos, fechas y firma de responsables.

Cuando se tenga una sospecha fundada de que se ha producido o se va a producir un delito dentro de la organización, los órganos de gobierno o quien tenga el cargo de la Oficialía de Cumplimiento, deberá iniciar una investigación interna. El resultado de esta investigación puede derivar en las consecuencias recogidas en el Régimen Disciplinario o incluso en consecuencias legales. Para poder demostrar el incumplimiento o la ausencia de este, las pruebas se deben recoger por métodos lícitos, esto es, sin vulnerar los derechos de la persona denunciada.

Habrá que tener en cuenta siempre que existe:

- Derecho de fiscalizar a la persona denunciada. Siempre y cuando sea necesario para la protección del patrimonio de la entidad o la protección de las personas que trabajan en ella, se podrá realizar una revisión o registro de documentación y datos de la persona denunciada, en horario laboral, en su presencia o en presencia de representación legal y respetando la dignidad de la persona investigada y su intimidad personal.

- Protección a la persona denunciante frente a represalias o despido a la hora de denunciar a una persona con un cargo superior al nuestro o de quien dependa nuestra continuidad en el puesto. La jurisprudencia del Tribunal Constitucional en la mayoría de los casos sostiene que atenta contra el derecho fundamental de información (Art. 20.1 d CE), el despido por informar de irregularidades o delitos cometidos en la organización.¹¹⁷

Para el tratamiento de datos de la persona denunciante, en primer lugar, se deberá hacer pública en el propio canal de denuncias la Política de protección de datos personales de Denunciantes. Antes de rellenar el formulario de denuncia, será necesario leer y aceptar dicha política. En todo caso, se deberá respetar la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

Cuando se recibe una denuncia, hay tres fases en el proceso de gestión: recepción, investigación y decisión.

I Recepción:

Una vez realizada la denuncia y aportada la documentación que muestre la fundamentación de los indicios de sospecha, en caso de contar con pruebas, esta llegará a la persona responsable del Canal de denuncias. Todas las denuncias que se reciban serán recogidas, investigadas y se determinará la legitimidad de estas, quedando registradas las razones que motivan la decisión.

II Investigación:

Si una denuncia es valorada como legítima se inicia la investigación de los hechos y las pruebas. Para proteger la investigación y a las personas implicadas puede ser necesario tomar medidas cautelares, tales como restringir el acceso a determinados documentos de la organización o a equipos informáticos o modificar la composición de los equipos de trabajo. La aplicación de medidas cautelares debe ser proporcional y justificada, respetando la presunción de inocencia, la integridad de las partes y la protección de la persona denunciante.

III Decisión:

Una vez analizadas las pruebas, entrevistadas las personas que se considere necesario y finalizada la investigación, se tomará una decisión que será comunicada a las partes y registrada en un informe final.

¹¹⁷ Espín, R. (2017) El Canal de Denuncias Internas en la Actividad Empresarial como Instrumento del Compliance pp. 218-242. Universidad Autónoma de Barcelona

El plazo máximo de tramitación de la denuncia será determinado por la entidad, si bien se recomienda que no supere los dos meses de duración desde la apertura del expediente.

De este proceso se derivan dos documentos importantes por su capacidad de justificación de los pasos y decisiones tomadas y por ser referencia de trazabilidad del proceso de denuncia del Canal de Denuncias:

- **Expediente:**
Aquellas denuncias consideradas legítimas, tendrán un código único y se guardarán en el Registro de Denuncias. En el expediente se recogerán el formulario de denuncia, los documentos originales aportados como pruebas, el análisis que ha llevado a dar continuidad a la investigación, los datos de la persona denunciante (si los hubiera) y de la o las personas denunciadas.
- **Informe:**
Una vez finalizado el proceso, se realizará un informe para el órgano de gobierno y el órgano o persona responsable de cumplimiento normativo. Dicho informe será el resumen de los hechos, así como de todos los pasos seguidos, las pruebas aportadas, las decisiones tomadas, la justificación de estas, las personas que han intervenido en la gestión, la justificación de las decisiones tomadas y las posibles sanciones derivadas.¹¹⁸

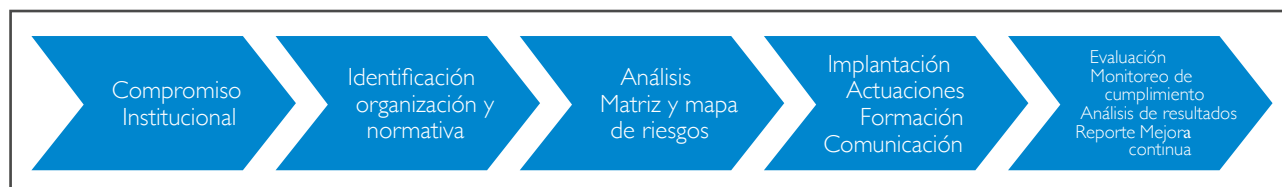


Ilustración 18. Cronograma del Proceso de cumplimiento normativo

De la decisión final se derivará una propuesta de sanción que el órgano de gobierno deberá respaldar y que deberá respetar los derechos laborales, siendo recomendable la consulta a quien ostente la representación legal de las y los trabajadores. Dependiendo de la gravedad y en el caso de confirmar o tener sospechas fundadas de la comisión de un delito, este deberá ser reportado a las autoridades (fiscalía o juzgado).

5.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Una vez que se ha implantado el Plan de cumplimiento, es decir, que se ha conseguido el compromiso institucional para instaurar un modelo de cumplimiento en nuestra organización, se ha analizado la propia organización y realizado el diagnóstico en materia de riesgos, implementadas las acciones planificadas, las comunicamos y formamos a los equipos de trabajo en ellas, el siguiente paso será determinar si las medidas llevadas a cabo son eficientes y se logran los objetivos perseguidos, así como detectar deficiencias y plantear soluciones a las mismas.

El seguimiento es un proceso continuo que debe llevarse a cabo con una periodicidad regular, y que debe centrarse en la evaluación de las medidas adoptadas.

En la evaluación debemos analizar cuáles han sido los resultados obtenidos, la eficacia e idoneidad de las medidas de prevención y control y de las acciones llevadas a cabo y pensar las mejoras necesarias para corregir desviaciones de los objetivos esperados. Para evaluar nos basaremos en los indicadores de riesgo diseñados para medir la mitigación del riesgo de incumplimiento, el grado de adecuación del Modelo de cumplimiento y de sus elementos y de la efectividad del Plan de cumplimiento.

5.3.1. MONITOREO DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

La evaluación periódica del cumplimiento normativo supone una necesidad para la eficacia del mismo. Esto se debe a que, por un lado, se producen modificaciones normativas que requieren de una actualización y, por otro lado, necesitamos conocer el estado de cumplimiento de nuestra organización y el funcionamiento de nuestro Plan de Cumplimiento, así como del Modelo de Cumplimiento Normativo. De esta forma tendremos la información necesaria para introducir los cambios que sean necesarios, corregir errores o buscar herramientas que se adapten mejor a las circunstancias cambiantes.

Monitoreo, hace referencia al "ejercicio destinado a iden-

¹¹⁸ Jiménez, A., Marín, L. (2018) Guía práctica de autodiagnóstico y compliance para entidades sociales. Universidad Complutense de Madrid.

tificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. Así, el monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución”.¹¹⁹

El Código Penal no señala expresamente un procedimiento de monitorización o la periodicidad con la que debe revisarse. Sin embargo, la Circular de la Fiscalía 1/2016¹²⁰ dice que, aunque el texto no recoja estos aspectos, la organización debe contemplarlos expresamente. Considera, además, que deben realizarse dos tipos de verificaciones, ordinaria y extraordinaria.

- La evaluación ordinaria, supone la planificación de acciones de evaluación dirigidas a identificar necesidades de mejora en el Plan de Cumplimiento, previniendo así posibles problemas posteriores de ejecución.
- Una evaluación extraordinaria, será aquella que realicemos al identificar un posible desajuste en el Plan de Cumplimiento. Puede consistir en un incumplimiento normativo en sí, en la incorrecta aplicación de las medidas y acciones planificadas, desconocimiento de los pasos a seguir o registro incompleto de las medidas tomadas o cualquier otra circunstancia que suponga un cambio en el nivel de riesgo de la organización.¹²¹

Dentro del proceso de evaluación y monitoreo, los órganos de gobierno deben establecer sus propios planes de trabajo donde se establezca la periodicidad con la que van a revisar los reportes del órgano de cumplimiento. “De aquí la importancia de que la normatividad se incorpore a los procesos naturales de la organización, logrando como se verá más adelante, que el cumplimiento sea natural y con seguimiento constante; identificando claramente los actores que participan, es decir, desde el responsable de darle seguimiento al cumplimiento de los procesos establecidos y documentados, el área encargada de vigilar que dichos procesos se estén llevando a cabo (auditoría interna y externa), hasta los dueños de los procesos operativos, que formarán parte del propio sistema de cumplimiento”.¹²²

Dada la importancia del monitoreo periódico del cumplimiento, la organización debe tener planificado de qué forma se va a llevar este a cabo. Debemos tener claro el procedimiento a seguir; la información que se va a recoger y la temporalización de la misma, así como los recursos que se van a destinar a su realización. Dentro del procedimiento de monitoreo de cumplimiento tendremos en cuenta los pasos a llevar a cabo en cuanto a:

- Acceso a fuentes de información.
- Recogida de datos.
- Relación de técnicas y herramientas de análisis:
 - Indicadores de evaluación.
 - Herramientas de recogida de resultados.
- Temporalización / cronograma.
- Recursos.

Para evaluar la eficacia del Plan de Cumplimiento Normativo, además de analizar los procedimientos aplicados, debemos observar el nivel de confianza con el que cuenta el equipo de cumplimiento y/o quien ostente el cargo de la Oficialía de Cumplimiento. La confianza en el funcionamiento del canal de denuncias y su gestión imparcial por parte del equipo de cumplimiento son claves para detectar conductas que supongan un riesgo. Dado que las personas que trabajan o que están en contacto con la entidad son quienes tienen mayor probabilidad de avisar o denunciar estas acciones, es importante conocer en qué medida confían y colaborarían en el proceso. Al igual que ponemos nuestra confianza en la denuncia de actividades contrarias a la normativa, nuestros equipos deben sentirse seguros en el proceso.¹²³

5.3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Podemos entender que nuestro Plan de Cumplimiento Normativo ofrece buenos resultados cuando no se han producido incumplimientos con un impacto medio, grave o muy grave. Este resultado, si bien es un indicador en sí, no es completo. Debemos analizar en qué medida se ha producido un cambio en la organización hacia una cultura de cumplimiento.

¹¹⁹ Valle, O.; Rivera O. (2012). Monitoreo e indicadores. Organización de Estados Iberoamericanos, Oficina Nacional en Guatemala. Instituto para el Desarrollo y la innovación Educativa. Guatemala
¹²⁰ Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015.
¹²¹ World Compliance Association (2019) Guía de implementación de compliance para pymes.
¹²² Monitoreo y comunicación del cumplimiento al sistema normativo. Deloitte (2011)

¹²³ Lehiaren Euskal Agintaritzza/Autoridad Vasca de la Competencia (2019). Guía de Compliance en materia de competencia.

Aunque no se hayan producido incumplimientos normativos en el período de tiempo analizado, es posible que nuestro Plan no sea el más adecuado para nuestra entidad. Esto se verá reflejado en una baja aceptación en los equipos de trabajo, en dificultades en la comunicación, carencias formativas y otras formas que debemos analizar en una evaluación completa.

Para entender por qué se producen incumplimientos normativos dentro de nuestra organización, debemos analizar el Plan de Cumplimiento en todas sus fases. Durante la fase de planificación, se proponen medidas de prevención y corrección de actividades que suponen un riesgo de incumplimiento normativo. Estas medidas deben ser valoradas en términos de idoneidad, es decir, de adaptación a la realidad de nuestra organización, de las actividades y personas que la conforman.

Las dificultades y fortalezas que hayamos descubierto durante el proceso de implementación del plan, nos mostrarán áreas de mejora y nos servirán de punto de partida para la actualización de este.

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación, el análisis medirá los cambios organizacionales que se han producido, el “antes y después” de nuestra entidad en la cultura del cumplimiento.

Para poder analizar los resultados podemos servirnos de una batería de indicadores diseñados expresamente para las especificidades que tenga nuestra organización. Este diseño de indicadores, debe realizarse de tal forma que estos nos permitan valorar en qué medida está funcionando nuestro Plan de Cumplimiento Normativo. Estos indicadores medirán la aparición de nuevos incumplimientos, reiteración de conductas de riesgo, aceptación del Plan por parte de las personas que trabajan en la entidad, adecuación de los procedimientos y medidas implementadas a las actividades, recursos y ritmo de trabajo (principio de proporcionalidad) y la implicación de los equipos de trabajo (formaciones completadas, aportaciones propuestas, consultas, uso del canal de denuncias, etc.). Se propone, como ejemplo, la siguiente batería de indicadores de evaluación incluidos en el punto ‘Indicadores de riesgo’ del presente manual:

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO		
INDICADORES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS		Indicador de reducción de la probabilidad de suceso.
		Indicador de reducción del nivel de riesgo.
		Indicador de Proceso Documentado.
		Indicador sobre incumplimientos normativos.
		Indicador de efectividad de las medidas adoptadas.
		Indicador de mitigación del riesgo.
INDICADORES DEL MODELO DE CUMPLIMIENTO	Indicadores asociados al Código de Conducta:	Indicadores de creación y/o adecuación del Código de Conducta.
	Indicadores asociados al Canal de Denuncias:	Indicadores seguimiento del Código de Conducta.
	Indicadores asociados al Órgano de Cumplimiento:	Indicadores de creación y/o adecuación del Canal de denuncias.
	Indicadores asociados a las Políticas, Procedimientos y Procesos:	Indicadores seguimiento del Canal de denuncias.
INDICADORES DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO	Indicadores relativos a las actuaciones:	Indicadores de creación y/o adecuación del Órgano de Cumplimiento.
		Indicadores seguimiento del Órgano de Cumplimiento.
		Indicadores de creación y/o adecuación de Políticas, Procedimientos y Procesos.
		Indicador general de desarrollo de actuaciones.
		Indicadores individuales de desarrollo de actuaciones.
	Indicador de determinación de Responsabilidades.	
	Indicadores relativos a la Implantación:	Indicador de implantación en las áreas correspondientes.
		Indicador de Formación.
		Indicador de Comunicación.

Tabla 36. Tabla de Indicadores de Cumplimiento normativo

Una vez hayamos recogido los datos necesarios para nuestra evaluación, debemos ver si los resultados se ajustan a los esperados en los indicadores señalados. Esta información debe ser sistematizada de tal forma que exprese en qué momento se encuentra la organización en materia de cumplimiento en términos globales, específicos de cada riesgo y con un sistema comparable a futuras evaluaciones.

Las siguientes tablas son un ejemplo de herramienta de recogida de resultados por indicadores. Como ya hemos indicado con anterioridad, es importante continuar registrando de qué delito y riesgos hablamos para realizar las modificaciones y actualizaciones necesarias acordes a los cambios normativos y actividades de la organización.

Contamos con tres bloques de indicadores, el primero recogerá todos aquellos delitos y riesgos para los que hayamos incluido en nuestro Plan de Cumplimiento e iremos señalando por indicador, si alcanzamos los resultados esperados o si necesitamos revisarlo. En este ejemplo se han usado cruces verdes para confirmar que hemos comprobado y alcanzado el objetivo del indicador y la letra R en rojo, señalando la necesidad de revisión del Plan en relación a ese indicador:

5.3.3. REPORTE

Una vez llevada a cabo la evaluación, se realizará un informe con el proceso y los resultados de la misma. Dicho informe servirá para reportar a los órganos de gobierno el estado del Plan de Cumplimiento, las modificaciones, mejoras y errores, así como las conclusiones de la evaluación sobre la eficacia del sistema de cumplimiento.

Como ya hemos señalado en apartados anteriores de este manual, los pasos seguidos en materia de cumplimiento normativo deben quedar registrados. De igual forma, durante el proceso de evaluación se recogen las acciones realizadas y todos aquellos datos que nos permitan entender en qué estado de aplicación y eficacia se encuentra la organización en materia de cumplimiento. Estos informes sirven a su vez de prueba para demostrar la implicación real de la entidad por una cultura de cumplimiento normativo.

INDICADORES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS							
DELITO	RIESGO ESPECÍFICO	INDICADOR 1.1	INDICADOR 1.2	INDICADOR 1.3	INDICADOR 1.4	INDICADOR 1.5	INDICADOR 1.6
DAÑOS INFORMÁTICOS (CP ART.264 QUATER)	Introducción de virus en los equipos de la organización.	X	X	X	X	X	X
	Cesión de contraseñas que permiten acceder a los equipos y al servidor.	X	X	X	X	X	X
TRÁFICO ILEGAL DE ÓRGANOS (CP ART.156 BIS. 7)	Cesión de espacios a otras organizaciones.	X	X	X	X	X	X
DELITOS DE ODIOS Y ENALTECIMIENTO (CP ART.510)	Difundir mensajes de odio a través de las redes sociales.	X	X	X	X	X	X

Tabla 37.Tabla de Indicadores de Mitigación de riesgos

INDICADORES DEL MODELO DE CUMPLIMIENTO						
INDICADORES ASOCIADOS AL CÓDIGO DE CONDUCTA.		INDICADORES ASOCIADOS AL CANAL DE DENUNCIAS.		INDICADORES ASOCIADOS AL ÓRGANO DE CUMPLIMIENTO.		INDICADORES ASOCIADOS A POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS.
INDICADOR 2.1.1	INDICADOR 2.1.2	INDICADOR 2.2.1	INDICADOR 2.2.2	INDICADOR 2.3.1	INDICADOR 2.3.2	INDICADOR 2.4.1
X	X	R	R	X	X	X

Tabla 38.Tabla de Indicadores del Modelo de Cumplimiento

INDICADORES DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO						
INDICADORES RELATIVOS A LAS ACTUACIONES.		INDICADORES RELATIVOS A DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES.		INDICADORES RELATIVOS A LA IMPLANTACIÓN.		
3.1.1	3.1.2	3.2		3.3.1	3.3.2	3.3.3.
X	X	X		X	X	X

Tabla 39.Tabla de Indicadores del Plan de Cumplimiento

Relación de contenidos que puede tener un informe de evaluación:

- Fecha del informe.
- Responsable del informe.
- A quién va dirigido el informe.
- Motivación del informe (informe periódico o de incidencias).
- Metodología: herramientas y técnicas de evaluación.
- Período, elementos del Programa de cumplimiento y áreas evaluadas.
- Equipo evaluador.
- Evidencias, datos obtenidos.
- Incumplimientos ocurridos y medidas implementadas.
- Indicadores y cumplimiento de objetivos.
- Propuestas de mejora.
- Conclusiones.
- Firma lectura y conformidad con el informe.

El órgano de cumplimiento elaborará el informe y lo elevará al órgano de gobierno. Los órganos de gobierno no tienen un papel pasivo en la evaluación, ya que, una vez informados mediante los reportes periódicos, participarán activamente en la identificación y propuesta de acciones de mejora, tanto a nivel preventivo como correctivo.

Es conveniente que quede registrada también la recepción por parte del órgano de gobierno de los informes, las aportaciones que este realiza a los mismos y el acta de la reunión en la que se aprueben las medidas propuestas por los órganos responsables. El registro deberá figurar en un acta del órgano de gobierno, así como su aprobación.

5.3.4. MEJORA CONTINUA

La mejora continua resulta imprescindible si tenemos en cuenta que la legislación es algo cambiante. En la legislación se producen actualizaciones, no solo por la derogación o modificación de las leyes, sino por la interpretación de las mismas a través de la jurisprudencia. De igual forma, se pueden producir cambios en nuestras organizaciones, nuevos proyectos o actividades que requieran una revisión de nuestro mapa de riesgos y de los procedimientos instaurados.

Se trata de una evaluación proactiva que identifica las oportunidades de mejora detectadas y se anticipan a los incumplimientos con anterioridad a su aparición. La organización debe mejorar de forma continua la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de cumplimiento normativo.

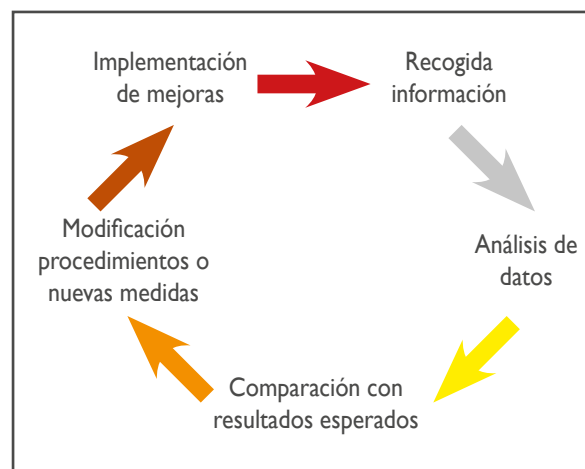


Ilustración 19. Circuito de actualización del Plan de mejora

La pertinencia de la actualización del Plan de Cumplimiento Normativo vendrá también determinada por el análisis resultante de las distintas evaluaciones que realicemos. Al identificar errores o carencias en el plan, será necesaria una revisión del proceso. Esto supone un circuito de cinco pasos:

El órgano de cumplimiento normativo o la persona que desarrolle las funciones de la Oficialía de Cumplimiento, será quien se encargue de realizar la revisión sistematizada y periódica del plan, así como su actualización continua. Pese a que la norma no menciona la frecuencia para la revisión y mejora del Plan de Cumplimiento Normativo, es recomendable realizar una evaluación completa, al menos, una vez por ejercicio fiscal.

En conclusión, la revisión o evaluación debe ser continua y debe generar como respuesta la incorporación de aquellas medidas que se consideren necesarias, así como las actualizaciones que se requieran en las ya implementadas. La finalidad de este sistema de mejora continua es promover una cultura de cumplimiento eficaz enraizada en todos los procesos y procedimientos de la entidad. Un Plan de Cumplimiento Normativo es una herramienta flexible, que deberá ir adaptándose a las circunstancias de la organización y a las normativas cambiantes.

6

CASOS PRÁCTICOS SOBRE CÓMO COMPLETAR LAS FICHAS DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO

Para poder visualizar cómo podemos completar la matriz de riesgos proponemos dos casos prácticos donde se observa cómo se complementarían las fichas, de acuerdo a todo lo explicado en apartados anteriores. El primer caso práctico se centraría en una red de asociaciones de ámbito estatal. El segundo caso práctico es una fundación de primer nivel con intervención directa.

6.1 CASO PRÁCTICO I: RED DE ENTIDADES DE ÁMBITO ESTATAL

El primer caso práctico se enmarca en una entidad de tercer nivel, una red de organizaciones de ámbito estatal con forma jurídica de asociación, con organizaciones socias que pagan cuotas anuales. No recibe donaciones, siendo las subvenciones públicas su principal fuente de financiación.

La actividad principal de esta asociación es la representación de las entidades que forman parte de la Red y los intereses de las personas usuarias con las que estas trabajan. Ejerce las funciones de interlocución con la administración y las autoridades públicas del ámbito de lo social, así como gestión y control de fondos públicos destinados a las organizaciones que representa.

En materia de cumplimiento normativo cuenta con herramientas de transparencia y buen gobierno y está en fase de elaboración de su propio Código de Conducta y la planificación de la implantación de un canal de denuncias. Cuenta con procedimientos en los procesos económico y financiero, gestión de personas, prestación de servicios y de gestión de subvenciones ayudas y donaciones.



IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	DESCUBRIMIENTO Y REVELACIÓN DE SECRETOS Y ALLANAMIENTO INFORMÁTICO (CP Art.197 quinquies).				
RIESGO GENÉRICO	Acceso a equipos informáticos sin autorización. Acceso a contraseñas ajenas. Tener instalados equipos de escucha o grabación en el lugar de trabajo sin informar o para recabar información privada. Compartir información personal, imágenes o vídeos de personal de la organización, personas usuarias o terceros sin consentimiento expreso o justificación profesional. Compartir información sensible sin autorización. Dejar los equipos informáticos sin contraseña o desbloqueados o no modificar las contraseñas periódicamente. Carecer de procedimientos de protección de datos.				
RIESGO ESPECÍFICO	No disponer de contraseñas en los equipos y no modificarlas de forma periódica. No disponer de un sistema de protección de datos eficaz. Acceso a equipos informáticos de personas contratadas sin autorización. No tener antivirus ni cortafuegos o tenerlos desactualizados. Acceso a contraseñas de las personas contratadas y voluntarias. Compartir información personal de entidades asociadas sin consentimiento o justificación obtenidas en la gestión de subvenciones. Compartir bases de datos de la organización para beneficio propio. Compartir información sensible obtenida en reuniones sin autorización para hacerlo.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Gestión TIC. Gestión de documentación.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de gestión y control de equipos informáticos. Procedimiento de confidencialidad y protección de datos. Protocolo de archivo.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Política de protección de datos. Controles de acceso a contenidos en los ordenadores. Actualización periódica de contraseñas y antivirus. Protocolos de acceso y uso de equipos informáticos. Medidas de seguridad de acceso a la oficina. Cláusula confidencialidad en contrato.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Checklist cambio de contraseña periódico Control revisión antivirus, acceso a ordenadores.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. informático.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Todas las áreas de la organización.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia	
ACTUACIONES	Verificar inclusión en Código de Conducta. Implantar Régimen Disciplinario. Implantar Canal de denuncias. Formación en protección de datos.				
RIESGO RESIDUAL	Acceso a contraseñas de las personas contratadas y voluntarias. Compartir información personal de entidades asociadas sin consentimiento o justificación obtenidas en la gestión de subvenciones. Compartir bases de datos de la organización para beneficio propio. Compartir información sensible obtenida en reuniones sin autorización para hacerlo.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual de procedimientos y eficacia. Incumplimientos detectados de medidas de prevención. EVIDENCIAS: Se han realizado los controles en tiempo y forma. No se han renovados las contraseñas de ordenador con frecuencia. Se incluye en el Código de Conducta.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Realizar la revisión semestralmente. Configurar los ordenadores para que sea obligatorio renovar la contraseña mensualmente. Implantar régimen disciplinario y canal de denuncias.				

Tabla 40. Ficha de riesgo Asociación I

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	DAÑOS INFORMÁTICOS (CP Art. 264 quater).				
RIESGO GENÉRICO	Realizar ataques cibernéticos a otras organizaciones. Borrar datos almacenados digitalmente en la organización. Servir de acceso a los equipos informáticos de entidades colaboradoras a través del uso externo de nuestras cuentas de correo electrónico. Introducción de virus informáticos en ordenadores de la entidad mediante conexión con dispositivos USB, descarga de archivos, acceso a web no seguras. Inutilizar o eliminar las medidas de seguridad de los equipos informáticos de la organización o del almacenamiento de información electrónica.				
RIESGO ESPECÍFICO	Introducción de virus en los equipos de la organización. Cesión de contraseñas que permiten acceder a los equipos y al servidor. Descarga de programas sospechosos sin autorización. Eliminar información del servidor.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Gestión TIC.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de gestión y control de equipos informáticos.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Protocolos de acceso y uso de equipos informáticos. Programas informáticos (antivirus). Medidas de seguridad de acceso a la oficina. Supervisión estado equipos por informático. Protocolo de seguridad informática y de copias de seguridad.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Control revisión antivirus, acceso a ordenadores. Registro difusión protocolo de seguridad informática. Registro asistencia y aprovechamiento formación.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. informático.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Todas las áreas de la organización.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia	
ACTUACIONES	Verificar inclusión en Código de Conducta. Implantar Régimen Disciplinario. Implantar Canal de denuncias. Formación en protección de datos. Circular informativa seguridad informática				
RIESGO RESIDUAL	Cesión de contraseñas que permitan acceso a los equipos y al servidor.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Trimestral de medidas de seguridad, informes de uso de internet y estado de equipos. EVIDENCIAS: Se ha accedido a X páginas web no relacionadas con la actividad de la entidad. Se han realizado X solicitudes de descarga de programas informáticos desde la última revisión. El 100% de la plantilla ha leído la circular informativa de seguridad informática. Se ha actualizado el antivirus en todos los equipos. Se incluye en el Código de Conducta.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Realizar la formación en seguridad informática a inicios del siguiente semestre. Implantar régimen disciplinario y canal de denuncias.				

Tabla 4.1. Ficha de riesgo Asociación 2

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	TRÁFICO DE INFLUENCIAS (CP Art. 430).				
RIESGO GENÉRICO	Conseguir financiación, evitar requerimientos relacionados con subvenciones o solicitudes de devolución de importes utilizando relaciones personales o posiciones de poder. Aprovechar la relación personal que tenemos con determinada persona integrante del funcionariado para eludir sanciones de la Agencia Tributaria o con la Seguridad Social.				
RIESGO ESPECÍFICO	Aprovechar relación personal y/o amistad con funcionariado o cargos políticos para obtener subvenciones, que no envíen requerimientos o que se paralice una revisión.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Atención a grupos de interés.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de contacto y relación con autoridades públicas y funcionariado.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Política de transparencia. Declaración de ausencia de conflicto de intereses.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Documento firmado. Declaración de no conflicto de intereses. Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Relaciones institucionales.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Relaciones institucionales (incluye Dirección y órgano de gobierno).	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia.	
ACTUACIONES	Verificar inclusión en Código de Conducta. Régimen Disciplinario. Implantar Canal de denuncias.				
RIESGO RESIDUAL	Incumplir el procedimiento de contacto y relación con autoridades públicas y funcionariado para obtener beneficio de relación personal con personas que tengan poder de decisión en materia de subvenciones.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual de política de transparencia, declaración de conflicto de intereses y procedimiento asociado.				
	EVIDENCIAS: Se producen X contactos con X número de autoridades públicas. Se incluye en el Código de Conducta.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI			NO
	RECOMENDACIONES: Implantar régimen disciplinario y canal de denuncias.				

Tabla 42. Ficha de riesgo Asociación 3

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo, reguladora del DERECHO DE ASOCIACIÓN.				
RIESGO GENÉRICO	No realizar el registro de la asociación. Redactar unos estatutos incompletos. No registrar los cambios habidos en los estatutos, en la composición de la Junta Directiva, modificaciones relativas a la condición de utilidad pública, cambios en las delegaciones, incorporación o separación de federaciones, confederaciones u otras uniones de asociaciones. No disponer de un libro de personas o entidades socias. No llevar una contabilidad. No disponer de una relación de bienes. No disponer de libro de actas. No realizar la rendición de cuentas obligatoria para renovar la utilidad pública o no hacerlo en tiempo y forma.				
RIESGO ESPECÍFICO	Limitar la actividad de la asociación a las personas socias. Realizar retribuciones a órganos de representación con fondos públicos. No presentar la memoria anual de cuentas y la memoria de actividades.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Gestión económica y financiera. Gestión de subvenciones, ayudas y donaciones.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de gestión y control contable. Procedimiento de gestión, control y justificación de subvenciones, ayudas y donaciones. Procedimiento de captación de fondos.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Auditorías de cuentas anuales y de subvenciones. Protocolo de doble confirmación de gastos e ingresos. Procedimiento administrativo de obligaciones asociativas. Elaboración de un cronograma de las fechas en las que la organización tiene que cumplir con las obligaciones asociativas.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Informe auditorías. Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.	RESPONSABLES (RESP) Resp. Dpto. Económico y Financiero. Resp. Dpto. Administración.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Financiera. Administración.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia	
ACTUACIONES	Formación al personal acerca de las obligaciones de una asociación (departamento administración y económico y financiero).				
RIESGO RESIDUAL	Incumplimiento de las medidas de prevención y control				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual de sistema de auditorías, procedimientos y protocolos. EVIDENCIAS: Se han cumplido las obligaciones en tiempo y forma.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Actualizar el cronograma trimestralmente y cuando se modifiquen las obligaciones asociativas. Establecer un procedimiento de revisión y actualización del sistema de control interno económico y financiero. Realizar la revisión del sistema de control interno semestralmente. Incluir en el plan de formación anual actualización de la formación en material de cumplimiento de obligaciones asociativas.				

Tabla 43. Ficha de riesgo Asociación 4

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la IGUALDAD efectiva de mujeres y hombres.				
RIESGO GENÉRICO	<p>Desigualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación, la promoción profesional y en las condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Discriminar por razones de sexo en la selección de personal. Tener políticas o criterios de promoción profesional que sean incompatibles con la maternidad. Pagar complementos salariales diferentes por cuestión de sexo, siendo o no conscientes. <p>Discriminación directa e indirecta.</p> <p>Acoso sexual y acoso por razón de sexo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar o permitir comentarios de índole sexual. Utilizar situaciones de poder para tener acercamientos o comentarios sexuales. <p>Discriminación por embarazo o maternidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Despido de una mujer embarazada o en el año inmediatamente posterior al parto <p>Carecer de un plan de igualdad en el caso ser obligatorio.</p>				
RIESGO ESPECÍFICO	<p>No disponer de criterios de selección medibles para un puesto.</p> <p>Condiciones implícitas de promoción profesional que excluyan a quienes hayan pedido baja de maternidad, reducción de jornada para cuidado de menores, etc.</p> <p>Despido o no renovación de una mujer embarazada o en el año inmediatamente posterior al parto.</p> <p>No tener una política salarial detallada y clara, común para todas las personas.</p> <p>Realizar o permitir comentarios de índole sexual.</p> <p>Utilizar situaciones de poder para tener acercamientos o comentarios sexuales.</p>				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Gestión de personas.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de gestión de personas (trabajadoras y voluntarias).				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	<p>Política de género.</p> <p>Procedimiento de contratación de personal.</p> <p>Mención expresa en el Plan de personas.</p> <p>Plan de igualdad.</p> <p>Protocolos de actuación frente a acoso.</p>				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	<p>CONTROL DOCUMENTADO (CD)</p> <p>Acta revisión política y procedimiento.</p> <p>Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.</p> <p>Informe implantación y evaluación Plan de Igualdad.</p>	<p>RESPONSABLES (RESP)</p> <p>Responsable Dpto. Personal.</p>	<p>ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS)</p> <p>Todas las áreas de la organización.</p>	<p>EFFECTIVIDAD (EF)</p> <p>Disminución de la probabilidad de riesgo.</p> <p>Control documentado.</p> <p>Designadas responsables.</p> <p>No ha habido ninguna incidencia.</p>	
ACTUACIONES	<p>Supervisar inclusión en Código de Conducta.</p> <p>Régimen Disciplinario.</p> <p>Implantar Canal de denuncias.</p> <p>Sensibilización y formación en materia de igualdad.</p>				
RIESGO RESIDUAL	<p>Realizar o permitir comentarios de índole sexual.</p> <p>Utilizar situaciones de poder para tener acercamientos o comentarios sexuales.</p>				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	<p>REVISIÓN: Medidas de control y actuaciones propuestas. Participación en la comisión de igualdad. Revisión anual.</p> <p>EVIDENCIAS: Inclusión en Código de Conducta, se forma comisión de igualdad. Se han producido X solicitudes de formación en materia de igualdad.</p>				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Realizar formación en materia de igualdad en el semestre inmediato. Implantar régimen disciplinario y canal de denuncias.				

Tabla 44. Ficha de riesgo Asociación 5

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES y garantía de los derechos digitales.				
RIESGO GENÉRICO	Uso de datos personales sin autorización expresa. No informar acerca de la forma de ejercer los derechos de acceso, rectificación, supresión, limitación del tratamiento, portabilidad, oposición y decisiones automatizadas, incluida la elaboración de perfiles No informar sobre quién trata los datos, con qué base jurídica y para qué finalidad. Uso de datos personales para otro tratamiento distinto al que se consintió. No disponer de una política de protección de datos, uso y privacidad debe ser clara y accesible. Las medidas para garantizar la protección y confidencialidad de los datos personales son inexistentes o insuficientes. No contar con documentación y registro de la evaluación de riesgos y de las medidas de protección de datos personales. Las medidas de protección de datos deben ser incorporadas desde el inicio en el diseño de cualquier actuación de la organización. No tener a una persona delegada de protección de datos si la organización tiene más de diez personas trabajadoras. No notificar incidentes de seguridad en un plazo de 72 horas. No disponer de un aviso que dirija a una declaración de privacidad en las páginas web.				
RIESGO ESPECÍFICO	Compartir bases de datos con terceros sin autorización. Mandar información cuando no se ha autorizado expresamente. No dar de baja ni modificar información de bases de datos. No comunicar incidentes de seguridad.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Comunicación. Gestión de documentación e información. Gestión TIC.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de confidencialidad y protección de datos.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Política de protección de datos. Procedimientos de protección equipos informáticos. Procedimiento de acceso y uso de equipos informáticos.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Checklist revisión protección equipos informáticos. Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Administración (gestión documental). Responsable Dpto. Informático. Responsable Dpto. Comunicación.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Informática. Administración. Comunicación.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia.	
ACTUACIONES	Verificar inclusión en Código de Conducta. Régimen disciplinario. Canal de denuncias. Incluir en la política de protección de datos autorización para usos específicos de datos personales. Incluir en política de protección de datos Protocolo actuación frente a incidentes de seguridad.				
RIESGO RESIDUAL	Compartir bases de datos con terceros sin autorización.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual de la política y procedimientos asociados. Revisión trimestral medidas de seguridad informática. EVIDENCIAS: Se incluye el riesgo en el Código de Conducta. Se incluye la autorización de uso de datos personales y el protocolo de actuación frente a incidentes de seguridad en la política de datos personales.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Sensibilización y formación en materia de protección de datos.				

Tabla 45. Ficha de riesgo Asociación 6

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de SUBVENCIONES.				
RIESGO GENÉRICO	<p>No tener en cuenta lo establecido en la Orden de bases reguladoras de la subvención y/o en el Manual de Justificación o Instrucciones técnicas de Justificación, en caso de que hubiera.</p> <p>Utilizar los fondos de la subvención para actividades ajenas al objeto por el que fue concedida.</p> <p>No aportar documentación justificativa o aportarla incompleta o con errores.</p> <p>Presentar la memoria de actividades y una memoria económica incompletas, con errores o falseadas.</p> <p>No comunicar a la entidad que concede la subvención que se cuenta con otra fuente de financiación para la misma actividad.</p> <p>No acreditar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y de Seguridad Social.</p> <p>No conservar la documentación acreditativa de los fondos recibidos (al menos durante 4 años).</p> <p>No solicitar al menos tres presupuestos de distintos proveedores cuando exista un gasto de un importe superior a 18.000 euros.</p> <p>No realizar un contrato por escrito cuando un gasto supera el 20% de la subvención y/o la cuantía de 60.000 euros.</p> <p>No solicitar autorización del gasto al organismo concedente cuando un gasto supera el 20% de la subvención y/o la cuantía de 60.000 euros.</p>				
RIESGO ESPECÍFICO	<p>Subcontratación por encima de 50% del importe concedido.</p> <p>No justificar en tiempo y forma los proyectos subvencionados.</p> <p>Solicitar y utilizar diferentes formas de financiación para la misma actividad sin comunicarlo superando la cuantía del presupuesto del proyecto.</p> <p>Pérdida de la documentación para la justificación de gastos.</p> <p>Utilizar los fondos sobrantes del proyecto para otros fines sin autorización.</p> <p>Solicitar facturas falsas a proveedores.</p>				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /.....				
PROCESO ASOCIADO	Gestión de subvenciones, ayudas y donaciones.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de gestión, control y justificación de subvenciones, ayudas y donaciones. Procedimiento de compras.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Política financiera y contable. Procedimiento de captación, aprobación de uso y justificación de fondos. Protocolo de solicitud y conservación de facturas de gastos.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Control de documentos actualizados (uso de la última versión). Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado. Control de documentación archivada de subvenciones.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Económico y Financiero.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Financiera.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia.	
ACTUACIONES	Verificar inclusión en Código de Conducta. Régimen Disciplinario. Implantar Canal de denuncias.				
RIESGO RESIDUAL	No justificar en tiempo y forma los proyectos subvencionados. Pérdida de documentación para la justificación de gastos. Solicitar facturas falsas a proveedores.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual de la política financiera y contable, procedimiento y protocolo. EVIDENCIAS: Se incluye en el Código de Conducta. Se mantiene contabilidad actualizada de los proyectos con documentación asociada.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Realizar copia de facturas y justificación de gastos y guardarlos fuera del servidor de la organización.				

Tabla 46. Ficha de riesgo Asociación 7

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	NORMATIVA EN MATERIA LABORAL.				
RIESGO GENÉRICO	No dar de alta a las personas contratadas en la Seguridad Social. Impedir o dificultar derechos de huelga y de afiliación sindical. No informar a los Servicios Públicos de Empleo de los nuevos contratos o de las modificaciones habidas. No informar por escrito de las condiciones de la relación laboral (horario, salario, convenio aplicable, vacaciones, etc.). Poner en peligro la salud de una persona empleada por no contratar un Servicio de Prevención de Riesgos Laborales o no respetar las medidas de seguridad. Discriminar a las personas en tipo de contrato, condiciones laborales o cualquier otra forma directa o indirecta por razón de sexo, estado civil, edad, origen étnico, condición social, religión, ideas políticas, orientación sexual, afiliación sindical, lengua oficial o discapacidad. Incumplir el cupo del 2% para personas con discapacidad.				
RIESGO ESPECÍFICO	Presionar para que una persona trabajadora no realice una huelga. Olvidar adquirir productos de prevención y protección frente a infecciones (Covid-19).				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Gestión de personas.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de gestión de personas (trabajadoras y voluntarias). Procedimiento de compras (contratación).				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Plan de personas que incluyen la política de no discriminación y de prevención de riesgos laborales. Protocolo de compras de material de protección. Programar pedido periódico de material de protección y tener en stock.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Control de documentos actualizados (uso de la última versión). Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Personal.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Personal.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia.	
ACTUACIONES	Verificar inclusión en Código de Conducta. Régimen Disciplinario. Implantar Canal de denuncias.				
RIESGO RESIDUAL	Presionar para que una persona trabajadora no realice una huelga.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual de políticas de personal, no discriminación y PRL. Revisión trimestral de compras material protección. EVIDENCIAS: Servicio de PRL contratado y al día de pago. No se ha realizado formación en materia de PRL a nuevas personas contratadas.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Elaborar pack de bienvenida para nuestras contrataciones de personal en el que se incluya información de PRL relacionada con el puesto.				

Tabla 47. Ficha de riesgo Asociación 8

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de FIRMA ELECTRÓNICA.				
RIESGO GENÉRICO	No tener certificado electrónico de representante legal y/o caducado. Acceso y/o utilización de la firma electrónica sin autorización para gestiones que comprometan a la organización. Uso de la firma electrónica para beneficio propio o perjuicio de terceros.				
RIESGO ESPECÍFICO	Firma electrónica caducada. Utilizar la firma electrónica para otros fines.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Gestión TIC. Gestión de subvenciones, ayudas y donaciones.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de uso de firma electrónica. Procedimiento de gestión, control y justificación de subvenciones, ayudas y donaciones.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Procedimiento de protección equipos informáticos. Procedimiento de firma electrónica.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Checklist revisión protección equipos informáticos. Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Informática. Responsable Dpto. Administración.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Informática. Administración.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia.	
ACTUACIONES	Verificar inclusión en Código de Conducta. Régimen Disciplinario. Implantar Canal de denuncias.				
RIESGO RESIDUAL	Tener la firma electrónica caducada.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual de procedimientos y estado y usos de la firma electrónica. EVIDENCIAS: Firma electrónica caducada.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Actualizar procedimiento de uso de firma electrónica.				

Tabla 48. Ficha de riesgo Asociación 9

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	Ley 2/2019, de 1 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, y por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español la Directiva 2014/26/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, y la Directiva (UE) 2017/1564 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de septiembre de 2017.				
RIESGO GENÉRICO	Descarga de programas informáticos sin licencia desde los equipos de la organización o para la misma Uso de fotografías, obras literarias, artísticas o científicas sin autorización de quien ostenta los derechos de autoría.				
RIESGO ESPECÍFICO	Descarga ilegal en internet. Utilización de imágenes de uso restringido en campañas de comunicación.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Gestión TIC. Comunicación. Gestión de programas.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de gestión y control de equipos informáticos. Procedimiento de seguimiento y control de programas.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Procedimientos de protección equipos informáticos. Procedimiento de solicitud de uso de obras protegidas con propiedad intelectual. Procedimiento de aprobación de comunicaciones.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Documento de aprobación de comunicaciones. Checklist revisión protección equipos informáticos.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Informático Responsable Dpto. Comunicación. Responsable Dpto. Programas.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Informática. Comunicación. Programas.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia.	
ACTUACIONES	Verificar inclusión en Código de Conducta. Régimen Disciplinario. Implantar Canal de denuncias.				
RIESGO RESIDUAL	Incumplimiento de las medidas de prevención y control.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual general de la gestión del riesgo, procedimientos y aplicación de controles. EVIDENCIAS: Se incluye en el Código de Conducta, se cumplen los procedimientos preventivos en materia de publicaciones y comunicaciones. Se han realizado 2 descargas de programas sin licencia y sin autorización.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Configurar los ordenadores para evitar descargas de programas no autorizados. Elaborar protocolo de descarga de programas informáticos. Enviar comunicación interna informativa con el protocolo de descarga de programas informáticos y con cumplimiento normativo en este ámbito.				

Tabla 49. Ficha de riesgo Asociación 10

6.2 CASO PRÁCTICO 2: FUNDACIÓN DE INSERCIÓN LABORAL DE PRIMER NIVEL

El segundo caso práctico trata de una entidad de primer nivel, de ámbito local con forma jurídica de fundación y cuya principal fuente de ingresos proviene de donaciones particulares. La actividad principal de esta fundación es la ejecución de programas de inserción laboral para personas usuarias en riesgo de exclusión social.

Cuenta con dos tipos de personal voluntario, uno que es el que colabora en los programas y otro que son las personas que componen el Patronato.

En materia de cumplimiento normativo cuenta con un Código de Conducta, políticas aprobadas por el órgano de gobierno, aprueba la Herramienta de transparencia y buen gobierno y está en fase de implantación de un canal de denuncias. Cuenta con procedimientos en los procesos de gestión de programas, gestión de colaboración con otras organizaciones, gestión de personas, gestión de documentación e información, gestión económica y financiera, gestión de subvenciones, ayudas y donaciones, gestión administrativa y de comunicación.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	TRATA DE SERES HUMANOS (CP Art. 177 bis 7).				
RIESGO GENÉRICO	Favorecer situaciones de explotación laboral en proyectos de inserción laboral (especial atención a trabajos agrícolas, de cuidado o limpieza internos, talleres textiles y fábricas). Financiar viajes internacionales con fines laborales incumpliendo lo acordado o con condiciones de devolución del coste inviables. Traslado de personas con promesas laborales bajo engaño, coacción o uso de una posición de poder. Traslado de personas para trabajo no remunerado en nuestra entidad bajo la amenaza de no contar con apoyo residencial o documentación. Explotación sexual u obtención de un beneficio económico de la prostitución de otra persona.				
RIESGO ESPECÍFICO	Explotación laboral de las personas usuarias en los proyectos de inserción laboral. No vigilar que las personas usuarias obtengan trabajos donde no se explote laboralmente a las personas. Uso de las personas usuarias con fines de explotación sexual por personal de la organización (contratado y voluntario).				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Gestión de programas. Gestión de colaboración con otras organizaciones. Gestión de personas. Gestión de documentación e información.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de seguimiento y control de programas. Procedimiento de seguimiento y control de acuerdos con otras organizaciones. Procedimiento de gestión de personas (trabajadoras y voluntarias).				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Política de partenariatado. Modelo de contrato de colaboración con otras organizaciones. Plan de personas. Incluir cláusula específica en el acuerdo de voluntariado. Incluir cláusula específica en el modelo de contrato de colaboración. Seguimiento de la situación de cada persona usuaria participante de los programas de inclusión laboral con reportes mensuales.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Control de recepción de informes de seguimiento de cada persona usuaria mensual. Control de documentos actualizados (uso de la última versión).	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Programas de Inclusión. Responsable Dpto. Personal. Responsable Dpto. Colaboración con organizaciones. Responsable Dpto. Administración (gestión documental).	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Programas. Personal. Relaciones con organizaciones. Administración (gestión documental).	EFFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia.	
ACTUACIONES	Verificar inclusión Código de Conducta. Aceptación del Código de Conducta por terceros. Implantar Régimen Disciplinario. Canal de denuncias.				
RIESGO RESIDUAL	Explotación laboral de las personas usuarias en organizaciones o empresas colaboradoras. Explotación sexual de personas usuarias por personal de la organización.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual de procedimientos y eficacia, así como de las medidas de prevención y control y de las actuaciones llevadas a cabo. No se ha detectado ninguna incidencia. EVIDENCIAS: Se han realizado los controles en tiempo y forma. Se han firmado acuerdos de voluntariado sin incluir la cláusula, usando una versión anterior.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Incluir la revisión de los acuerdos de voluntariado antes de la firma para verificar que se trata de la última versión.				

Tabla 50. Ficha de riesgo Fundación I

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	ESTAFAS (COMUNES, ESPECÍFICAS E IMPROPIAS) (CP Art. 251 bis).				
RIESGO GENÉRICO	Falsificación o alteración documental para recibir fondos públicos o privados. Beneficiarse económicamente por servicios o proyectos no realizados. Cobrar por servicios ya financiados por una subvención. Utilizar fondos donados para a la entidad en beneficio propio. Falsificar contratos para justificaciones ante reclamaciones judiciales. Uso de medios de pago falsos conociendo esta circunstancia. Formar parte de un falso convenio con otras organizaciones para conseguir beneficios económicos (subvención, contrato).				
RIESGO ESPECÍFICO	Falsificación de documentación en la solicitud o justificación de subvenciones. Justificación de una subvención incluyendo facturas de servicios o productos no realizados. Incurrir en doble financiación. No utilizar las subvenciones o donaciones específicas obtenidas para los fines a los que tienen que ir destinadas. Pactar con otra organización para conseguir fondos a través de un falso convenio.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Gestión económica y financiera. Gestión de subvenciones, ayudas y donaciones.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de captación fondos. Procedimiento de gestión y control contable. Procedimiento de gestión, control y justificación de subvenciones, ayudas y donaciones.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Política de transparencia. Política de buen gobierno. Implantar un sistema de control interno económico, financiero y administrativo. Auditorías de cuentas anuales y de subvenciones. Procedimiento de trazabilidad de fondos finalistas. Procedimiento de captación, aprobación de uso y justificación de fondos. Protocolo de doble confirmación para gastos e ingresos. Procedimiento de aprobación de convenios y contratos con varios filtros. Modificar el sistema de control interno económico, financiero y administrativo en función de los errores que se vayan detectando.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Económico y Financiero. Responsable Dpto. Administración.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Financiera. Administración.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia.	
ACTUACIONES	Verificar inclusión en Código de Conducta. Implantar Régimen Disciplinario. Implantar Canal de denuncias.				
RIESGO RESIDUAL	Incurrir en doble financiación. No utilizar las subvenciones o donaciones específicas obtenidas para los fines a los que tienen que ir destinadas.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual del procedimiento de trazabilidad de fondos finalistas, del de captación, aprobación de uso y justificación de fondos, del protocolo de doble confirmación para gastos e ingresos y del procedimiento de aprobación de convenios y contratos. Anual del control interno implantado. EVIDENCIAS: No se ha documentado la comparación de la información contable con la de ejecución económica de programas.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Documentar la comparación de la información contable con la de ejecución económica de programas, así como establecer un procedimiento de revisión y actualización del sistema de control interno económico y financiero. Realizar la revisión del sistema de control interno semestralmente.				

Tabla 51. Ficha de riesgo Fundación 2

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	BLANQUEO DE CAPITALES (CP Art. 302.2) y Ley de PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES Y DE FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO.				
RIESGO GENÉRICO	<p>No identificar a todas aquellas personas que aporten fondos o recursos por valor igual o superior a 100 euros. No identificar al titular real de donativos superiores a 15.000 euros. Realizar operaciones y/o aceptar aportaciones, aunque existan indicios de que la contraparte pueda estar cometiendo un delito. No tener implantados procedimientos en materia de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. No tener un registro de donaciones con identificación de las personas que las han efectuado y/o de aportaciones realizadas. No guardar copia de la documentación acreditativa de la identificación formal y/o del titular real. No conservar la documentación durante 10 años. No aplicar medidas de diligencia cuando existan indicios de blanqueo de capitales o de financiación del terrorismo y cuando se dude de la veracidad de los datos obtenidos. No efectuar análisis de riesgos. No comunicar en caso de tener indicios o pruebas de tentativas o hechos que puedan suponer un delito. No formar al personal en materia de prevención de blanqueo y financiación del terrorismo.</p>				
RIESGO ESPECÍFICO	<p>Aceptar donaciones significativas sin identificación (personal y/o real) de persona o entidad donante. Aceptar donaciones a cambio de que se financie un proyecto específico. No informar de donaciones de importe significativo a la autoridad competente o de sospechas. Eliminación de la documentación antes de la finalización del tiempo estipulado.</p>				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	<p>Gestión económica y financiera (tesorería). Gestión administrativa. Gestión de subvenciones, ayudas y donaciones.</p>				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	<p>Procedimiento de captación fondos. Procedimiento de control de tesorería. Procedimiento de gestión, control y justificación de subvenciones, ayudas y donaciones. Procedimiento de comunicación con Administraciones Públicas.</p>				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	<p>Política de transparencia. Política de buen gobierno. Implantar un sistema de control interno económico, financiero y administrativo. Auditorías de cuentas anuales y de subvenciones. Procedimiento de trazabilidad de fondos finalistas. Procedimiento de captación, aprobación de uso y justificación de fondos. Protocolo de doble confirmación para gastos e ingresos. Procedimiento de aprobación de convenios y contratos con varios filtros.</p>				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO		CORRECTIVO		
CRITERIOS DE MEDICIÓN	<p>CONTROL DOCUMENTADO (CD) Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado. Control de documentación archivada de donaciones.</p>	<p>RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Económico y Financiero. Responsable Dpto. Administración.</p>	<p>ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Financiera. Administración.</p>	<p>EFFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia.</p>	
ACTUACIONES	<p>Verificar inclusión en Código de Conducta. Implantar Régimen Disciplinario. Canal de denuncias. Formación al personal sobre prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. Modificar el sistema de control interno económico, financiero y administrativo en función de los errores que se vayan detectando.</p>				
RIESGO RESIDUAL	<p>No solicitar identificación formal y real al recibir alguna donación. No comunicar la obtención de donaciones de importe significativo.</p>				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	<p>REVISIÓN: Anual del procedimiento de trazabilidad de fondos finalistas, del de captación, aprobación de uso y justificación de fondos, del protocolo de doble confirmación para gastos e ingresos y del procedimiento de aprobación de convenios y contratos. Anual del control interno implantado.</p> <p>EVIDENCIAS: Cumplimiento de los procedimientos y protocolos. Se ha detectado que alguna documentación relativa a la identificación formal de donaciones estaba archivada incorrectamente, ha tenido que ser subsanado.</p>				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	<p>RECOMENDACIONES: Implantar una medida de control preventiva para que la documentación de identificación obtenida de las donaciones esté archivada correctamente, así como establecer un procedimiento de revisión y actualización del sistema de control interno económico y financiero. Realizar la revisión del sistema de control interno semestralmente.</p>				

Tabla 52. Ficha de riesgo Fundación 3

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	CONTRA LA HACIENDA PÚBLICA Y CONTRA LA SEGURIDAD SOCIAL (FRAUDE TRIBUTARIO, CONTRA LA SEGURIDAD SOCIAL Y FRAUDE DE SUBVENCIONES) (CP Art. 310 bis).				
RIESGO GENÉRICO	<p>Eludir el pago de tributos, de cantidades retenidas o de ingresos a cuenta de retribuciones en especie (cuantía superior a 120.000 euros). Obtener devoluciones o beneficios fiscales indebidamente (cuantía superior a 120.000 euros). Obtener subvenciones, desgravaciones o ayudas de las Administraciones públicas falseando las condiciones requeridas para su concesión u ocultando las que la hubiesen impedido (cuantía superior a 120.000 euros). Incumplir las condiciones establecidas alterando sustancialmente los fines para los que una subvención procedente de las Administraciones Públicas fue concedida (cuantía superior a 120.000 euros). No llevar ningún tipo de contabilidad. Llevar contabilidades distintas de una misma actividad y de un mismo ejercicio económico. Realizar anotaciones contables ficticias o no contabilizar transacciones económicas. Eludir el pago de tributos europeos o falsear las condiciones para la concesión de fondos europeos u ocultar las que la hubiesen impedido (cuantía superior a 50.000 euros para fondos europeos y 100.000 euros para subvenciones europeas). Incumplimiento de la obligación de cotizar a la Seguridad Social (cuantía superior a 120.000 euros). Obtención fraudulenta de prestaciones de la Seguridad Social.</p>				
RIESGO ESPECÍFICO	<p>Impago de las retenciones de IRPF. El impago de las cuotas de la seguridad social del personal contratado. Impago de importes a devolver por la no ejecución de subvenciones o por una incorrecta ejecución. Falsificar la contratación de personas usuarias para la obtención de ayudas públicas.</p>				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /.....				
PROCESO ASOCIADO	<p>Gestión económica y financiera (contable y de impuestos). Gestión de personas. Gestión de subvenciones, ayudas y donaciones.</p>				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	<p>Procedimiento de liquidación y presentación de impuestos. Procedimiento administrativo de personal. Procedimiento de gestión, control y justificación de subvenciones, ayudas y donaciones.</p>				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	<p>Política financiera y contable. Procedimiento de captación, aprobación de uso y justificación de fondos. Implantar un sistema de control interno económico, financiero y administrativo. Auditorías de cuentas anuales y de subvenciones.</p>				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Económico y Financiero. Responsable Dpto. Administración. Responsable Dpto. Personal.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Financiera. Administración. Personal (gestión administrativa).	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia.	
ACTUACIONES	<p>Verificar inclusión en Código de Conducta. Implantar Régimen Disciplinario. Canal de denuncias. Modificar el sistema de control interno económico, financiero y administrativo en función de los errores que se vayan detectando.</p>				
RIESGO RESIDUAL	Incurrir en doble financiación.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	<p>REVISIÓN: Anual del procedimiento de captación, aprobación de uso y justificación de fondos, del sistema de control interno implantado y de los incumplimientos habidos y detectados. EVIDENCIAS: No se han detectado incumplimientos.</p>				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Establecer un procedimiento de revisión y actualización del sistema de control interno económico y financiero. Realizar la revisión del sistema de control interno semestralmente.				

Tabla 53. Ficha de riesgo Fundación 4

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de FUNDACIONES.				
RIESGO GENÉRICO	Adoptar acuerdos del patronato contrarios a Ley o a los estatutos. Desviación de patrimonio para uso diferente al de los fines estatutarios. Participación de una persona del patronato en sociedades mercantiles de cuyas deudas responda personalmente. No destinar el 70% de los ingresos a fines fundacionales y el resto a aumentar la dotación o las reservas. No cumplir las obligaciones de presentación de información establecidas por el Protectorado. Enajenación o gravamen de los bienes de la dotación fundacional sin disponer de autorización del Protectorado. No solicitar la autorización del Protectorado para hechos que lo requieren.				
RIESGO ESPECÍFICO	No presentan el plan de actuaciones, ni las cuentas anuales ni legalizar los libros. No cumplir con la obligación de destinar el 70% de los ingresos a fines fundacionales. No solicitar la autorización del Protectorado para remunerar a alguna persona del Patronato por la prestación de otros servicios.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Gestión administrativa. Gestión económica y financiera (contable y de impuestos). Gestión de documentación e información.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento administrativo de obligaciones fundacionales. Procedimiento de gestión y control contable. Procedimiento de liquidación y presentación de impuestos. Procedimiento de comunicación con Administraciones Públicas.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Política de transparencia. Política de buen gobierno. Procedimiento de toma de acuerdos y decisiones. Elaboración de un cronograma de las fechas en las que la organización tiene que cumplir con las obligaciones fundacionales. Implantar un sistema de control interno económico, financiero y administrativo. Auditorías de cuentas anuales y de subvenciones.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Económico y Financiero. Responsable Dpto. Administración.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Financiera. Administración.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido ninguna incidencia.	
ACTUACIONES	Verificar inclusión en Código de Conducta. Implantar Régimen Disciplinario. Canal de denuncias. Formación al personal acerca de las obligaciones de una fundación (departamento administración y económico y financiero). Modificar el sistema de control interno económico, financiero y administrativo en función de los errores que se vayan detectando.				
RIESGO RESIDUAL	Saltarse algún requerimiento de proporcionar información o solicitar autorización al Protectorado.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual del procedimiento de toma de acuerdos y decisiones, del cronograma y del sistema de control interno implantado. EVIDENCIAS: Se han cumplido todas las obligaciones en tiempo y forma.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Actualizar el cronograma trimestralmente y cuando se modifiquen las obligaciones fundacionales. Establecer un procedimiento de revisión y actualización del sistema de control interno económico y financiero. Realizar la revisión del sistema de control interno semestralmente. Incluir en el plan de formación anual una actualización de la formación en materia de cumplimiento de obligaciones fundacionales.				

Tabla 54. Ficha de riesgo Fundación 5

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de TRANSPARENCIA, acceso a la información pública y buen gobierno. Última modificación: 6 de diciembre de 2018.				
RIESGO GENÉRICO	No publicar de forma activa, periódica, actualizada y accesible toda la información necesaria o hacerlo de forma incompleta. Que existan más de 3 clics para llegar a una información y/o no haya un banner o apartado de transparencia en la página web. Que la información publicada sea no accesible para personas con discapacidad. Formatos de publicación no reutilizables.				
RIESGO ESPECÍFICO	No publicar en la web toda la información y documentación requerida por la ley (publicidad activa institucional y organizativa y económica y presupuestaria). Publicar en la web información o documentación falsa.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /				
PROCESO ASOCIADO	Comunicación. Gestión de documentación e información. Gestión económica y financiera.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de publicación en la web. Procedimiento de gestión y archivo documental. Procedimiento de gestión económica y financiera.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Política de transparencia. Política de buen gobierno. Procedimiento de actualización y revisión de la información publicada. Implantación de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Checklist de información y documentación para actualizar en la web.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Comunicación. Responsable Dpto. Administración. Responsable Dpto. Económico y Financiero.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Comunicación. Financiera. Administración.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. Ha habido incidentes.	
ACTUACIONES	Analizar y revisar los indicadores que no se cumplen de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno.				
RIESGO RESIDUAL	Errores o información incompleta en la web.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual del cumplimiento de los indicadores de transparencia y buen gobierno que no se aprueban. EVIDENCIAS: Se ha detectado que la información sobre las subvenciones recibida no estaba actualizada, así como faltaba descripción de la trayectoria profesional de la dirección.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Revisar el cumplimiento de la herramienta anualmente y revisar el procedimiento de actualización y revisión de la información publicada.				

Tabla 55. Ficha de riesgo Fundación 6

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	Ley 45/2015, de 14 de octubre, de VOLUNTARIADO.				
RIESGO GENÉRICO	<p>Discriminación y no otorgar igualdad de oportunidades a las personas voluntarias en el proceso de selección.</p> <p>Utilización de personal voluntario para ocupar puestos de personal contratado.</p> <p>No disponer de acuerdos de voluntariado con deberes y derechos de la persona voluntaria y de la organización.</p> <p>No contratación de un seguro de voluntariado.</p> <p>No acreditar a las personas voluntarias.</p> <p>No recopilar las autorizaciones para el personal voluntario menor de edad.</p> <p>No disponer de un registro de acuerdos de voluntariado, ni de altas y bajas.</p> <p>Incumplimiento de la normativa en materia de protección de datos.</p> <p>No disponer de un programa de voluntariado o que esté incompleto.</p> <p>No solicitar certificación negativa del Registro Central para personas voluntarias que participan en programas con personas menores de edad.</p> <p>No solicitar una declaración responsable a las personas voluntarias que van a participar en determinados programas de no tener antecedentes penales por estos delitos.</p>				
RIESGO ESPECÍFICO	<p>No dar de alta al personal voluntario, incluido el Patronato, en el seguro de voluntariado.</p> <p>No tener un modelo de acuerdo de voluntariado.</p> <p>Usar a personal voluntario para ocupar puesto de trabajo.</p>				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /.....				
PROCESO ASOCIADO	Gestión de personas. Gestión económica y financiera.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de gestión de personas (trabajadoras y voluntarias). Procedimiento de gestión de seguros.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	<p>Implantar un sistema de control interno económico, financiero y administrativo.</p> <p>Plan de personas (contratadas y voluntarias).</p> <p>Procedimiento para dar de alta a personas voluntarias en el seguro y de firma del acuerdo de voluntariado.</p> <p>Procedimiento de acogida y de formación para personas voluntarias.</p> <p>Diseño de los puestos de trabajo con funciones definidas.</p> <p>Plan de voluntariado.</p> <p>Modelo de acuerdo de voluntariado.</p>				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Personal. Responsable Dpto. Económico y Financiero.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Personal. Financiera.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designadas responsables. No ha habido incidentes.	
ACTUACIONES	<p>Verificar inclusión en Código de Conducta.</p> <p>Aceptación del Código de Conducta por las personas voluntarias.</p> <p>Implantar Régimen Disciplinario.</p> <p>Canal de denuncias.</p> <p>Modificar el sistema de control interno económico, financiero y administrativo en función de los errores que se vayan detectando.</p>				
RIESGO RESIDUAL	<p>No dar de alta a alguna persona voluntaria en el seguro de voluntariado.</p> <p>No firmar el último modelo de acuerdo de voluntariado.</p>				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	<p>REVISIÓN: Anual del plan de voluntariado y del modelo de acuerdo de voluntariado y de todas las actuaciones.</p> <p>EVIDENCIAS: Se ha detectado la firma de versiones antiguas del modelo.</p>				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Asegurarse de que todo el personal voluntario firme el último modelo aprobado e instaurar un sistema para asegurar que todo el personal voluntario está dado de alta en el seguro. Realizar la revisión del sistema de control interno semestralmente.				

Tabla 56. Ficha de riesgo Fundación 7

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	Ley 39/2015, de 1 de octubre, del PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO COMÚN de las Administraciones Públicas.				
RIESGO GENÉRICO	Incumplir plazos por no atender a notificaciones digitales de la Administración.				
RIESGO ESPECÍFICO	No tener actualizado el correo electrónico en el que se reciben las comunicaciones. No abrir las notificaciones comunicadas.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /.....				
PROCESO ASOCIADO	Gestión administrativa.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de comunicación con Administraciones Públicas.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Proporcionar un correo electrónico que se consulte a diario. Asignar como tarea en el perfil de un puesto la apertura de las notificaciones recibidas. Elaborar documento en forma de listado para dejar constancia de todas las notificaciones recibidas. Protocolo de respuesta a notificaciones recibidas.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Control de entradas de comunicaciones externas.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Administración.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Administración.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designados responsables. Ha habido una incidencia.	
ACTUACIONES	Revisar la motivación del personal para analizar su implicación en las tareas a desempeñar.				
RIESGO RESIDUAL	No leer alguna notificación.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual de las notificaciones recibidas y de sus respuestas.				
	EVIDENCIAS: Solo se desatendió una notificación en época estival.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Asignar las tareas de consultar el correo, apertura y dar respuesta a las notificaciones dentro del plazo estipulado a varias personas (establecimiento de turnos).				

Tabla 57. Ficha de riesgo Fundación 8

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	OBLIGACIONES FISCALES: Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de RÉGIMEN FISCAL de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. (Normativa complementaria en el punto 4.4.).				
RIESGO GENÉRICO	No presentar en tiempo y forma las declaraciones informativas. Considerar exentas en IVA operaciones que no lo están o aplicar la regla de la prorata de forma errónea. No presentar en tiempo y forma declaraciones y liquidaciones de impuestos (IRPF, IVA, IS). Considerar en el IS rentas exentas que no lo son.				
RIESGO ESPECÍFICO	No presentar los modelos 182 y 347 en tiempo. No declarar todas las donaciones recibidas. No declarar todas las operaciones requeridas en el modelo 347. No presentar el Impuesto de Sociedades (modelo 200) en tiempo y forma. Que figuren como operaciones exentas rentas que deberían tributar.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /.....				
PROCESO ASOCIADO	Gestión económica y financiera.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de liquidación y presentación de impuestos.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Solicitar de la Agencia Tributaria el reconocimiento de ser entidad o establecimiento de carácter social. Implantar un sistema de control interno económico, financiero y administrativo. Elaboración de un cronograma de las fechas en las que la organización tiene que cumplir con las obligaciones fiscales.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Control de obligaciones realizadas en plazo y forma. Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Económico y Financiero.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Financiera.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designados responsables. No ha habido ninguna incidencia.	
ACTUACIONES	Revisar su inclusión en el Código de Conducta. Implantar un Régimen disciplinario. Modificar el sistema de control interno económico, financiero y administrativo en función de los errores que se vayan detectando. Formación continua del personal encargado de la preparación de impuestos y de su presentación.				
RIESGO RESIDUAL	No presentar algún impuesto en tiempo y forma.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual de incumplimientos habidos de las obligaciones fiscales. Anual de los procedimientos afectados, del control interno implantado, del cronograma y comunicación al departamento de personal de la formación necesaria en material fiscal. EVIDENCIAS: Se han cumplido todas las obligaciones en tiempo y forma.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Actualizar el cronograma de forma periódica, así como establecer un procedimiento de revisión y actualización del sistema de control interno económico y financiero. Realizar la revisión del sistema de control interno semestralmente.				

Tabla 58. Ficha de riesgo Fundación 9

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
DELITO-NORMATIVA	OBLIGACIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos.				
RIESGO GENÉRICO	No llevar una contabilidad de acuerdo a la normativa. No disponer de un libro de actas. Disponer de actas no firmadas y/o incompletas. Que en las actas no figuren expresamente los acuerdos adoptados ni la aprobación de documentos. No legalizar el libro de actas. Cuentas anuales con incorrecciones o incompletas. No someter a las cuentas anuales a auditoría cuando sea obligatorio. No aprobar las cuentas anuales por el órgano de gobierno. No presentar las cuentas anuales en tiempo y forma. No realizar trámites obligatorios.				
RIESGO ESPECÍFICO	No legalizar los libros (diario, cuentas anuales y planes de actuaciones y actas) en los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio económico. No presentar las cuentas anuales en los seis meses siguientes al cierre del ejercicio económico. No presentar el plan de actuación en el Protectorado en los tres últimos meses del año. No incluir en las cuentas anuales toda la información requerida.				
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /.....				
PROCESO ASOCIADO	Gestión económica y financiera. Gestión administrativa. Gestión de documentación e información.				
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento de gestión y control contable. Procedimiento de gestión administrativa.				
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
MEDIDAS Y ACTUACIONES					
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL	Implantar un sistema de control interno económico, financiero y administrativo. Elaboración de un cronograma de las fechas en las que la organización tiene que cumplir con las obligaciones contables y administrativas. Auditoría de cuentas anuales y de subvenciones.				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO			CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD) Control de obligaciones realizadas en plazo y forma. Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.	RESPONSABLES (RESP) Responsable Dpto. Económico y Financiero. Responsable Dpto. Administración.	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS) Financiera. Administración.	EFECTIVIDAD (EF) Disminución de la probabilidad de riesgo. Control documentado. Designados responsables. No ha habido ninguna incidencia.	
ACTUACIONES	Implantar un Régimen Disciplinario. Modificar el sistema de control interno económico, financiero y administrativo en función de los errores que se vayan detectando. Formación continua del personal de contabilidad y de administración.				
RIESGO RESIDUAL	Errores en las cuentas anuales.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN: Anual de incumplimientos habidos de las obligaciones contables y administrativas. Anual de los procedimientos afectados, del control interno implantado, del cronograma y comunicación al departamento de personal de la formación necesaria en material contable y de administración. EVIDENCIAS: Se han cumplido todas las obligaciones en tiempo y forma.				
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI		NO	
	RECOMENDACIONES: Actualizar el cronograma de forma periódica, así como establecer un procedimiento de revisión y actualización del sistema de control interno económico y financiero. Realizar la revisión del sistema de control interno semestralmente.				

Tabla 59. Ficha de riesgo Fundación 10

- 1 Amoedo Barreiro, J. D. [Consecuencias legales y económicas de la ley de transparencia para empresas privadas que producen servicios públicos o que tienen contratos con el sector público](#)
- 2 [Código Civil](#). Texto Consolidado.
- 3 Carolina Fernández-Salineró Miguel, C. [El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas](#). (1999) Revista Complutense de Educación ISSN: 1130-2496
- 4 Castillero Mimenza, O. [Las 5 diferencias entre ley y norma](#).
- 5 Comisión Nacional del Mercado de Valores. [Acuerdo de 20 de febrero de 2019, del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, por el que se aprueba el código de conducta relativo a las inversiones de las entidades sin ánimo de lucro](#)
- 6 [Directiva \(UE\) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de octubre de 2019 relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión](#).
- 7 Deloitte. (2011) [Monitoreo y comunicación del cumplimiento al sistema normativo](#). Deloitte
- 8 Espín, R. (2017) El Canal de Denuncias Internas en la Actividad Empresarial como Instrumento del Compliance Universidad Autónoma de Barcelona.
- 9 Fernández Valle, N (2009). La planificación estratégica como base de la gestión eficaz de entidades. (Cruz Roja Española-UOC)
- 10 Fiscalía General del Estado. [Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015](#)
- 11 Grande Yeves, P. [¿Cuáles son las diferencias entre ley y norma?](#)
- 12 Instituto de Censores jurados de cuentas y consejo general de economistas. [Recomendación Técnica para la emisión de informes de procedimientos acordados sobre los indicadores de transparencia y buen gobierno de las ONG](#)
- 13 IONOS. Digital Guide. [El RGPD: El Reglamento General de Protección de Datos](#)
- 14 Jiménez, A., Marín, L. (2018) Guía práctica de autodiagnóstico y compliance para entidades sociales. Universidad Complutense de Madrid.
- 15 KPMG Tendencias [Cumplimiento Legal - Serie de Kits de despliegue Compliance](#).
- 16 Laycock, K. (1993). "Strategic planning and management objectives". En: The nonprofit management handbook: operating policies and procedures.
- 17 Autoridad Vasca de la Competencia (2019). [Guía de Compliance en materia de competencia](#).
- 18 [Ley 34/88, de 11 de noviembre, General de Publicidad](#). Modificada por la Disposición Adicional Sexta de la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.
- 19 [Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido](#)
- 20 [Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales](#). Ampliada por el Art. 10 del R.D. 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención
- 21 [Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de Protección Jurídica del Menor, de modificación parcial del Código Civil y de la Ley de Enjuiciamiento Civil](#).
- 22 [Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases](#).
- 23 [Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico](#)

- 24** [Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo.](#)
- 25** [Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones](#)
- 26** [Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido. Niveles máximos de contaminación acústica y sanciones.](#)
- 27** [Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones](#)
- 28** [Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.](#)
- 29** [Ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental](#)
- 30** [Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera.](#)
- 31** [Ley 42/2007 del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad](#)
- 32** [Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.](#)
- 33** [Ley 41/2010 de Protección del Medio Marino](#)
- 34** [Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados.](#)
- 35** [Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Última modificación: 6 de diciembre de 2018](#)
- 36** [Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental](#)
- 37** [Ley 27/2014 del Impuesto sobre sociedades](#)
- 38** [Ley 26/2015, de 28 de julio, de modificación del sistema de protección a la infancia y a la adolescencia.](#)
- 39** [Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas](#)
- 40** [Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado.](#)
- 41** [Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.](#)
- 42** [Ley 2/2019, de 1 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, y por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español la Directiva 2014/26/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, y la Directiva \(UE\) 2017/1564 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de septiembre de 2017.](#)
- 43** [Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical.](#)
- 44** [Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.](#)
- 45** [Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.](#)
- 46** [Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.](#)
- 47** [Ley Orgánica 6/2011, de 30 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 12/1995, de 12 de diciembre, de represión del contrabando](#)
- 48** [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.](#)
- 49** [Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.](#)
- 50** [Ley Orgánica 1/2019, de 20 de febrero, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, para transponer Directivas de la Unión Europea en los ámbitos financiero y de terrorismo, y abordar cuestiones de índole internacional.](#)
- 51** López Duque, M.E., Restrepo de Ocampo, L.E., López Velásquez, G.L. (2013) "Resistencia al cambio en las organizaciones modernas"
- 52** Lusthaus; Adrien; Anderson; Carde (2001). "Mejorando el desempeño de las organizaciones: Método de autoevaluación".
- 53** Mataix Aldeanueva, C. (2001). Dirección estratégica para las ONG. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- 54 Medianero Burga, D. (2008) Guía Metodológica planeamiento estratégico en el sector público
- 55 Ministerio de Industria, Comercio y Turismo [Herramienta DAFO](#).
- 56 Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management.
- 57 Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (1999). El proceso estratégico. Prentice-Hall.
- 58 Naciones Unidas. [Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de Naciones Unidas](#)
- 59 Naciones Unidas. [Protocolo para prevenir, reprimir y sancionar la trata de personas, especialmente mujeres y niños, que complementa la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional](#).
- 60 Navajo, P. (2009). Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores.
- 61 Plataforma de ONG Acción Social (2010). [Propuestas para mejorar la Financiación Pública del Tercer Sector de Acción Social](#).
- 62 Plataforma de ONG Acción Social (2011) [Guía para la elaboración de un Plan de Igualdad en ONG de Acción Social](#)
- 63 Plataforma de ONG Acción Social (2015) [Recomendaciones éticas del Tercer Sector de Acción Social](#).
- 64 Plataforma de ONG Acción Social (2019) [El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico](#).
- 65 Plataforma del Voluntariado de España [Guía FÁCIL La Ley del Voluntariado en 5 pasos Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado BOE 247 del 15 de octubre](#)
- 66 RAE. 2014. Diccionario de la Lengua Española. 23ª Edición.
- 67 [Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre el Valor Añadido y se modifica el Real Decreto 1041/1990, de 27 de julio, por el que se regulan las declaraciones censales que han de presentar a efectos fiscales los empresarios, los profesionales y otros obligados tributarios; el Real Decreto 338/1990, de 9 de marzo, por el que se regula la composición y la forma de utilización del número de identificación fiscal, el Real Decreto 2402/1985, de 18 de diciembre, por el que se regula el deber de expedir y entregar factura que incumbe a los empresarios y profesionales, y el Real Decreto 1326/1987, de 11 de septiembre, por el que se establece el procedimiento de aplicación de las Directivas de la Comunidad Económica Europea sobre intercambio de información tributaria](#)
- 68 [Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados y en la Disposición Adicional 3ª de la Ley 49/2002](#).
- 69 [Real Decreto 84/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento General sobre inscripción de empresas y afiliación, altas, bajas y variaciones de datos de trabajadores en la Seguridad Social](#).
- 70 [Real Decreto 1659/1998, de 24 de julio, por el que se desarrolla el artículo 8, apartado 5, de la Ley del Estatuto de los Trabajadores en materia de información al trabajador sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo](#)
- 71 [Real Decreto Legislativo 1/2001, de 20 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Aguas además de regular las competencias estatales en materia de aguas, establece las condiciones para el uso público de la misma](#).
- 72 [Real Decreto 1424/2002, de 27 de diciembre, por el que se regula la comunicación del contenido de los contratos de trabajo y de sus copias básicas a los Servicios Públicos de Empleo, y el uso de medios telemáticos en relación con aquella](#).
- 73 [Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo](#).

- 74** [Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. Impuesto de Actividades Económicas \(IAE\).](#)
- 75** [Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal](#)
- 76** [Real Decreto 1065/2007, de 27 de julio, por el que se aprueba el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria y de desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación de los tributos.](#)
- 77** [Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos.](#)
- 78** [Real Decreto 1517/2011, de 31 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio.](#)
- 79** [Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social](#)
- 80** [Real Decreto 304/2014, de 5 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.](#)
- 81** [Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.](#)
- 82** [Real Decreto 1066/2015, de 27 de noviembre, por el que se modifica el Real Decreto 257/2012, de 27 de enero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.](#)
- 83** [Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.](#)
- 84** [Registro de fundaciones de competencia estatal bajo la dependencia del Ministerio de Justicia](#)
- 85** [UNE-ISO 19600:2015. Sistemas de gestión del cumplimiento y sistemas de gestión anticorrupción](#)
- 86** [UNE-ISO 19601:2017-.Sistemas de gestión de Compliance Penal](#)
- 87** [ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad.](#)
- 88** [Uría Menendez.2019. Guía de compliance de Fundaciones. Aspectos corporativos, penales y fiscales.](#)
- 89** [Valle, O.; Rivera O., \(2012\). Monitoreo e indicadores. Organización de Estados Iberoamericanos, Oficina Nacional en](#)
- 90** [Guatemala. Instituto para el Desarrollo y la innovación Educativa. Guatemala](#)
- 91** [Wikipedia.](#)
- 92** [World Compliance Association. \(2019\) Guía de implementación de compliance para pymes.](#)



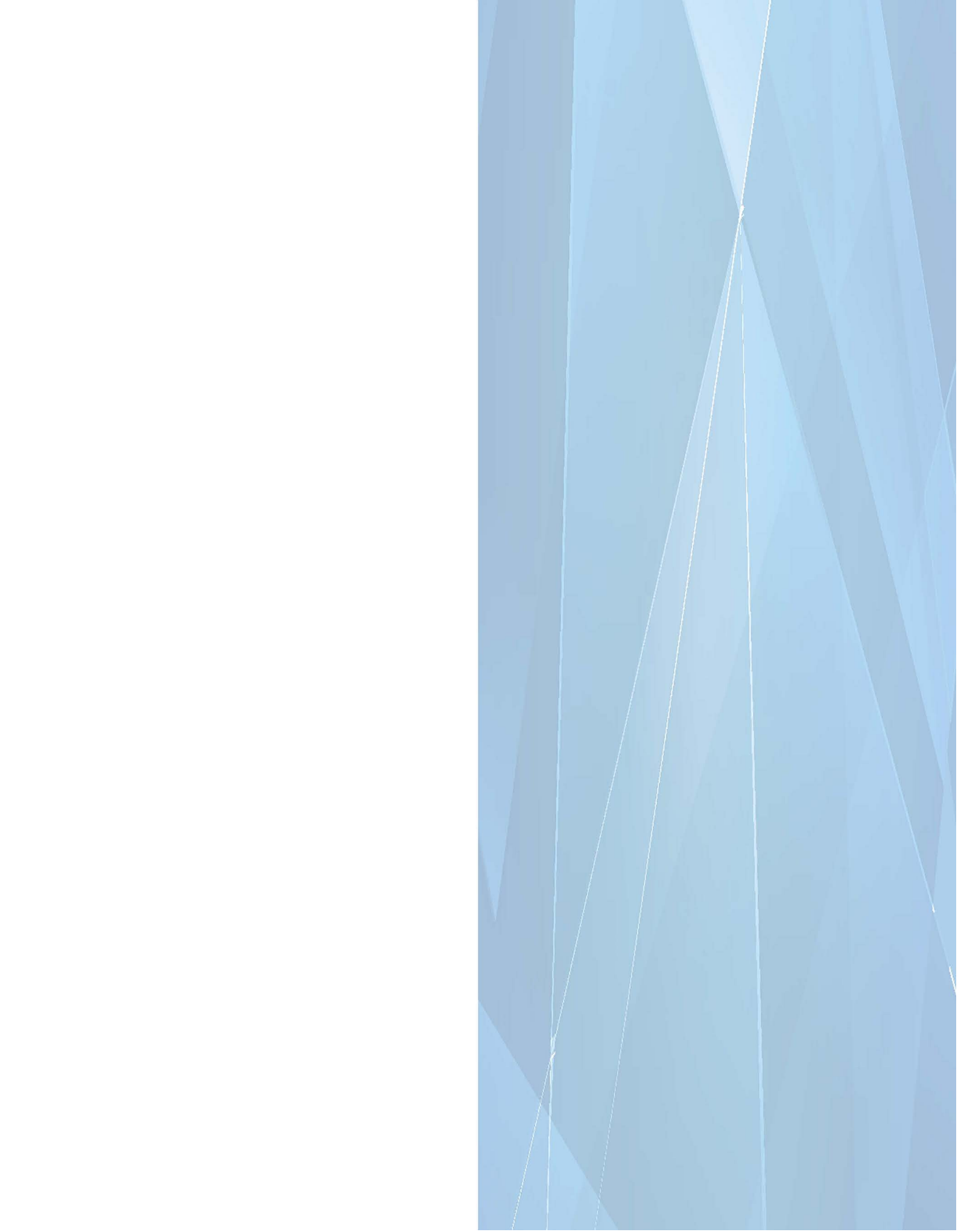
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ejemplo de Modelo de Cumplimiento Normativo	17
Ilustración 2. Funciones del Órgano u Oficialía de Cumplimiento Normativo	26
Ilustración 3. Organigrama del Órgano de Cumplimiento Normativo	27
Ilustración 4 Ejemplo de índice de un Procedimiento de funcionamiento del Órgano de Cumplimiento Normativo.....	27
Ilustración 5. Actores y Ámbitos de aplicación de las Recomendaciones Éticas.....	29
Ilustración 6. Ejemplo gráfico de política, proceso y procedimiento.....	31
Ilustración 7. Características del libro de Actas.....	63
Ilustración 8. Ejemplo de elementos del Plan de Cumplimiento Normativo.....	70
Ilustración 9. Modelo de Análisis DAFO	72
Ilustración 10. Identificación de la organización	73
Ilustración 11. Ejemplo de Estructura de la entidad	81
Ilustración 12. Ejemplos de mecanismos de coordinación	82
Ilustración 13. Ejemplo de Mapa de Procesos.....	86
Ilustración 14. Explicación de la ficha de análisis de riesgos I	105
Ilustración 15. Explicación de la ficha de análisis de riesgos II	106
Ilustración 16. Explicación de la ficha de análisis de riesgos III.....	108
Ilustración 17. Explicación de la ficha de análisis de riesgos IV.....	109
Ilustración 18. Cronograma del Proceso de cumplimiento normativo	117
Ilustración 19. Circuito de actualización del Plan de mejora.....	121

Tabla 1. Ejemplo índice de Código de Conducta.....	23
Tabla 2. Ejemplo de clasificación de faltas.....	24
Tabla 3. Ejemplo de índice de Régimen Disciplinario.....	24
Tabla 4. Ámbitos de aplicación, Principios y Valores del Tercer Sector de Acción Social.....	30
Tabla 5. Principales normativas que afectan a las entidades del Tercer Sector de Acción Social.....	32
Tabla 6. Catálogo de delitos del Código Penal con responsabilidad de las personas jurídicas (Art. 31 Bis) y Consecuencias Accesorias (Art. 129).....	33
Tabla 7. Principales Obligaciones de Publicidad Activa para Organizaciones del Tercer Sector de Acción Social.....	49
Tabla 8. Situación, características, alta y tipo de exención en el impuesto de actividades económicas.....	60
Tabla 9. Modelos de cuentas anuales según tipología.....	64
Tabla 10. Cuestionario de Identificación de la Tipología de la organización.....	74
Tabla 11. Ficha de preguntas clave para elaborar/revisar la Misión.....	76
Tabla 12. Ficha de Validación de la Misión 1.....	76
Tabla 13. Ficha de Validación de la Misión 2.....	77
Tabla 14. Ficha de preguntas clave para elaborar/revisar la Visión.....	77
Tabla 15. Ficha de Validación de la Visión.....	78
Tabla 16. Ficha de Validación de los Valores.....	79
Tabla 17. Cuestionario de Identificación de la Actividad de la organización.....	83
Tabla 18. Cuestionario de identificación de personas que colaboran en la organización.....	85
Tabla 19. Cuestionario de Identificación de las personas físicas con las que nos relacionamos.....	87
Tabla 20. Cuestionario de Identificación de personas jurídicas con las que nos relacionamos.....	88
Tabla 21. Ejemplo de Matriz de riesgos.....	90
Tabla 22. Identificación del riesgo.....	90

Tabla 23. Ejemplo de Riesgos genéricos.....	91
Tabla 24. Ejemplo de Riesgo específico.....	95
Tabla 25. Ejemplos de Procedimientos de Procesos Estratégicos.....	96
Tabla 26. Ejemplos de Procedimientos de Procesos Operativos o Misionales.....	96
Tabla 27. Ejemplo de Procedimientos de Procesos de Soporte.....	96
Tabla 28. Valoración del riesgo en la Matriz de Riesgo.....	97
Tabla 29. Rubrica Mapa de Riesgos.....	99
Tabla 30. Medidas y Actuaciones de Mitigación del riesgo en Matriz de Riesgo.....	100
Tabla 31. Seguimiento y Evaluación en Matriz de Riesgo.....	102
Tabla 32. Ejemplo de Mapa de Riesgos.....	103
Tabla 33. Ejemplo de ficha tipo por cada riesgo detectado.....	104
Tabla 34. Ejemplo de Mapa de Riesgos.....	107
Tabla 35. Ejemplo de indicadores para Plan de cumplimiento normativo.....	112
Tabla 36. Tabla de Indicadores de Cumplimiento normativo.....	119
Tabla 37. Tabla de Indicadores de Mitigación de riesgos.....	120
Tabla 38. Tabla de Indicadores del Modelo de Cumplimiento.....	120
Tabla 39. Tabla de Indicadores del Plan de Cumplimiento.....	120
Tabla 40. Ficha de riesgo Asociación 1.....	123
Tabla 41. Ficha de riesgo Asociación 2.....	124
Tabla 42. Ficha de riesgo Asociación 3.....	125
Tabla 43. Ficha de riesgo Asociación 4.....	126
Tabla 44. Ficha de riesgo Asociación 5.....	127
Tabla 45. Ficha de riesgo Asociación 6.....	128

Tabla 46. Ficha de riesgo Asociación 7.....	129
Tabla 47. Ficha de riesgo Asociación 8.....	130
Tabla 48. Ficha de riesgo Asociación 9.....	131
Tabla 49. Ficha de riesgo Asociación 10.....	132
Tabla 50. Ficha de riesgo Fundación 1.....	133
Tabla 51. Ficha de riesgo Fundación 2.....	134
Tabla 52. Ficha de riesgo Fundación 3.....	135
Tabla 53. Ficha de riesgo Fundación 4.....	136
Tabla 54. Ficha de riesgo Fundación 5.....	137
Tabla 55. Ficha de riesgo Fundación 6.....	138
Tabla 56. Ficha de riesgo Fundación 7.....	139
Tabla 57. Ficha de riesgo Fundación 8.....	140
Tabla 58. Ficha de riesgo Fundación 9.....	141
Tabla 59. Ficha de riesgo Fundación 10.....	142





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