



**Municipalistas
por la Solidaridad
y el Fortalecimiento
Institucional**

CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

Y

**PROTOCOLO DE PREVENCIÓN DE LOS CONFLICTOS DE INTERÉS y
CONTRA EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN.**

**Elaborado con la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el
Desarrollo (AECID).**



Introducción.

La ONG MUSOL a partir del año 2006 y hasta 2009 vivió un período de rápido incremento de las actividades y los fondos gestionados tanto en España como en los países en desarrollo. Los órganos de gobierno de la organización en 2008 pusieron en marcha un plan de fortalecimiento llamado PEFO (Plan Estratégico de Fortalecimiento Organizacional), con el objetivo de acompañar el crecimiento del volumen de la ONG con una mejora substancial de la governance así como de los mecanismos y sistemas de gestión y de planificación estratégica y operativa.

Algunos de los logros principales del PEFO fueron: la redefinición del marco estratégico de la ONG (es decir la elaboración de la misión, visión y de los valores de la organización), su amplia difusión interna y externa y la puesta en marcha de mecanismos de control para que toda la acción de la organización esté alineada con la misión, visión y valores de la organización. Además se llevó a cabo el cambio de forma jurídica la MUSOL de asociación a fundación y se elaboró y adoptó un manual de procedimientos administrativos y de gestión de proyectos, cuyas normas y procedimientos tienen una estrecha relación con el protocolo de prevención del conflicto de intereses y contra el fraude y la corrupción. Finalmente, se redactó y puso en marcha un sistema de planificación estratégica trienal y operativa anual con la contribución de varios stakeholders internos y externos. Las formas y modalidades de colaboración con organizaciones externas quedó establecida en un documento específico, el "Marco conceptual sobre trabajo con contrapartes locales", frecuentemente citado en el presente documento. La identificación y ejecución del PEFO fue caracterizada por la participación tanto de los órganos de gobierno como de los trabajadores de la organización.

La rápida evolución de la cooperación española, afectada gravemente por la crisis económica y financiera, ha reducido el volumen de proyectos y fondos de MUSOL. A partir de 2010 esta reducción se ha acentuado, llegando a una relativa estabilización en 2012.

Al terminar el primero PEFO en 2011, el patronato de MUSOL decidió poner en marcha un nuevo plan de fortalecimiento, para enfrentar el período de ajuste de forma ordenada y poner las bases para una futura fase de consolidación y crecimiento, basada en la diversificación de las fuentes de financiación. Se formuló y empezó un nuevo PEFO para el período 2012-2014.

La transparencia y el buen gobierno de la organización son unas de las preocupaciones principales del PEFO 2012-2014, en el cual se persigue fortalecer el patronato de MUSOL, cuya conformación es reciente visto que el cambio de forma jurídica de la organización culminó en 2011. En el marco estratégico de MUSOL, definido en 2008, entre los valores de la organización se definieron como prioritarios la transparencia y la rendición de cuentas. La creciente variedad de financiadores y la búsqueda constante de equilibrar la estructura de financiación de la fundación, aumentando sensiblemente los donantes privados, ha sido un estímulo más para dotarse de un código de buen gobierno y de un protocolo de prevención de conflictos de interés y contra el fraude y la corrupción. Las grandes organizaciones no gubernamentales, así como las empresas comprometidas con la Responsabilidad Social Empresarial, ya se han dotado de dicha herramienta y MUSOL quiere adoptar las mejores prácticas existentes para aumentar progresivamente su capacidad de accountability ante todos los stakeholders implicados en la acción de la Fundación, incluyendo entre ellos no sólo los financiadores de la fundación sino también los destinatarios de nuestras acciones de cooperación y educación para el desarrollo y los clientes de las actividades económicas que se realizan para financiar las acciones en cooperación y los donantes privados e institucionales.



Se considera que la adopción de tales prácticas avanzadas en términos de transparencia, capaces de prevenir problemas de conflictos de interés y que promueven un gobierno adecuado de una organización compleja como MUSOL, constituirá un importante activo de la organización a la hora de proponerse como colaborador de instituciones, empresas y ciudadanos para llevar a cabo sus objetivos fundacionales.

Para la elaboración del presente código de buen gobierno y protocolo de prevención de conflictos de interés y contra el fraude y la corrupción se han tomado como referencia los principales estándares existentes a nivel internacional y nacional que se aplican a las Organizaciones No Gubernamentales, tal y como los criterios de la Fundación Lealtad, los Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora de ONGD españolas y los de la Agencia Española para la Cooperación Internacional para el Desarrollo para la calificación de ONG especializadas. A nivel internacional, se ha analizado el sistema de certificación de la empresa multinacional SGS, en particular el producto NGO Benchmarking, las herramientas de que se ha dotado el tercer sector en los países anglosajones, así como los principios e indicadores del Global Reporting Initiative (GRI). La correcta aplicación del presente código, asegura el cumplimiento de los indicadores de gobierno y transparencia de los estándares citados. Todo ello permitirá a MUSOL optar por la calificación como ONG especializada por la AECID así como facilitará el proceso de evaluación por parte de la Fundación Lealtad. Al mismo tiempo, permite cumplir los criterios de “Gobierno corporativo, compromisos, retos y participación de grupos de interés” definidos por el GRI para las memorias de sostenibilidad. De hecho, este Código pone las primeras bases para que en futuro MUSOL realice su memoria de sostenibilidad. Se recomienda que el Patronato emprenda esta tarea porque permitirá poner en valor y dar la adecuada visibilidad al gran esfuerzo realizado por la organización, mediante una herramienta que cuenta con estándares reconocidos a nivel global y promovidos por las Naciones Unidas (el Global Reporting Initiative o GRI). Finalmente, cabe mencionar que no se han ignorado los esfuerzos del sector privado para mejorar sus órganos de gobierno. En este sentido, se ha consultado también el Código Unificado de Buen Gobierno, o Código Conthe, retomando aquellos aspectos que podían adaptarse a nuestra organización.

Se espera que la presente herramienta, debidamente aplicada y difundida, se convierta en una atractivo adicional para los actores privados y públicos interesados en colaborar con MUSOL. De hecho se pretende dar amplia visibilidad y difusión al presente código, al fin de que sea considerado un modelo para otras organizaciones de tamaño y con exigencias similares a la nuestra. Conscientes de que MUSOL no es la primera organización en elaborar un código de este tipo, confiamos en que nuestro ejemplo inspire otras organizaciones medianas y pequeñas que no han prestado aun atención a estos aspectos de governance, para que se doten de herramientas similares. Será sin duda una importante contribución a la credibilidad y consolidación del sector.

En una coyuntura en que la crisis social y económica afecta a millones de personas privando a muchos de lo más básico para una vida digna, el tercer sector es objeto de frecuentes ataques, a veces interesados otras veces justificados por comportamientos ocasionales y aislados de organizaciones que utilizan de forma inadecuada o fraudulenta fondos y recursos, traicionando sus objetivos. En este contexto MUSOL ha decidido dar un paso más hacia la transparencia y el buen gobierno. Esperamos que la sociedad sepa entender y valore positivamente este esfuerzo y confiamos en que otras organizaciones hagan lo mismo. Si el tercer sector queremos volver a representar un modelo para la sociedad y queremos contribuir al bienestar y al progreso en colaboración con el sector privado y el público, hemos de reconquistar la confianza, el apoyo y la colaboración de los ciudadanos. No es una tarea fácil pero es



imprescindible en una sociedad cuyo desarrollo depende cada vez más de la colaboración y articulación de distintos actores, públicos, privados y no profit. La elaboración y comunicación de herramientas como éstas contribuye a ello, por eso se prevé que sean públicas y disponibles en nuestra página web.

Dos herramientas en una.

El título del presente documento (“Código de buen gobierno y protocolo de prevención de conflictos de interés y contra el fraude y la corrupción”) indica que estamos incluyendo en el mismo texto dos herramientas.

El **código de buen gobierno** pretende diseñar los mecanismos de funcionamiento del patronato de MUSOL asegurando el adecuado seguimiento de las actividades de la organización y garantizando al mismo tiempo el control y la autonomía de la estructura ejecutiva de la organización, coherentemente con la misión, visión, valores y los planes estratégicos establecidos.

A tal efecto, hay que recordar que respecto a las empresas privadas con ánimo de lucro, las fundaciones tienen un gobierno corporativo debilitado, ya que el cargo de patrono no es remunerado y eso rompe la vinculación entre intereses particulares e intereses generales de la organización. Sin una contrapartida personal relacionada con el valor económico de los activos gestionados y por lo tanto ajenos a la búsqueda de ventajas económicas personales, no es extraño que los patronos de las fundaciones puedan tener una implicación activa escasa. De hecho, la Fundación Lealtad destaca reiteradamente en sus informes anuales que los criterios que más se incumplen en las auditorías de transparencia a que somete anualmente decenas de organizaciones, tienen que ver precisamente con el funcionamiento del órgano de gobierno. La escasa participación en las reuniones de los patronatos, la baja renovación de los mismos, la falta de indicadores de desempeño de los patronos así como la selección de patronos según criterios que no priman la eficacia y la capacidad, diseñan un panorama de débil gobierno que afecta a muchas organizaciones del tercer sector y acaba siendo un obstáculo para la consolidación del sector. El riesgo es que se deje un gran margen de discrecionalidad a los directivos, que puede llevar la organización a salir de su marco estratégico de acción. Teniendo en cuenta la escasez de recursos en que se mueven las fundaciones, existe un riesgo adicional de que sin la implicación del patronato, los directivos se orienten sobre todo, internamente y hacia los recursos, en lugar de externamente y hacia la misión (Etnor, 2009).

Si empresas y organizaciones sin ánimo de lucro comparten la necesidad de que la estructura gestione de forma eficiente sus activos en aras de la misión, para las organizaciones sin ánimo de lucro la adopción de códigos de buen gobierno (así como los mecanismos de control establecidos por la Ley) es un paso muy importante, basado en la asunción de que todo sistema de gobierno bien ordenado se articula en torno a tres ámbitos: libertad, publicidad y responsabilidad (Etnor, 2009).

En el actual contexto de crisis, dotar el patronato de herramientas que mejoren su funcionamiento es aún más importante. Gran parte del debate alrededor del futuro del tercer sector tiene que ver precisamente con el papel de los órganos de gobierno de las organizaciones sin ánimo de lucro, sometidas en general a una reducción de fondos sin precedentes: ¿Los patronatos están respondiendo a los desafíos y a los cambios requeridos



por el actual contexto? ¿Están coadyuvando a las direcciones ejecutivas, inmersas en el día a día de la organización, a reorientar la acción de las fundaciones ante la evolución del sector? (Compromiso Empresarial, 2011). La decisión de adoptar el presente Código de Buen Gobierno no surgió exclusivamente a raíz de la crisis (sino es fruto de una ponderada reflexión interna) pero ésta ha afectado al sector durante su elaboración y es inevitable hacer referencia a ella. Pese a eso, se espera que la vigencia del presente Código vaya más allá de la actual coyuntura y sea válido también cuando el sector retome la senda del crecimiento.

Para insistir sobre la importancia de un patronato implicado y activo y las carencias que afectan a un gran número de los órganos de gobierno de las organizaciones sin ánimo de lucro, merece la pena mencionar algunos datos del Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF), promovido por la Asociación Española de Fundaciones. Además de la escasa participación de los patronos, que ya hemos mencionado, el INAEF destaca en sus informes (INAEF, 2011) que el 33 % de las fundaciones tiene un patronato formado por más de 15 personas, cuando el Código Unificado de Buen Gobierno, o Código Conthe, recomienda que los órganos de gobierno no cuenten con más de 15 miembros para un funcionamiento eficaz y participativo del mismo.

Confiamos en que MUSOL, mediante la presente iniciativa de autorregulación, pueda evitar o subsanar los errores tan frecuentes en el sector no profit y mejorar el funcionamiento de su órgano de gobierno, alineándose a los estándares más estrictos de transparencia y buen gobierno tanto a nivel nacional como internacional.

La Coordinadora Española de ONGDs difundió en mayo de 2013 un informe sobre los resultados de la auditoría realizada a las organizaciones miembros de la coordinadora, basada en los criterios de transparencia y buen gobierno, que ya se han mencionado porque se han tomado como referencia para la elaboración del presente código. MUSOL no forma parte de la CONGDE (es miembro de la coordinadora valenciana de ONGD y está en proceso de inscripción en otras coordinadoras autonómicas). Es un dato alentador que aproximadamente el 80% de las ONGDs de la CONGDE superaron y cumplieron los indicadores de transparencia y buen gobierno. MUSOL, gracias a las presentes herramientas, quiere formar parte de esta mayoría de ONGDs transparentes y eficaces y además quiere ser un ejemplo para que las organizaciones que aun no cumplen dichos criterios, lo puedan hacer tomando usando y adaptando esta herramienta.

La segunda herramienta que consta en el presente documento es el **protocolo de prevención de conflictos de interés y contra el fraude y la corrupción**, que indica los principios de acción de la Fundación y las medidas prácticas que se deben tomar en MUSOL para evitar los conflictos de intereses en todos los ámbitos de acción de la entidad, tanto en España como en los demás países donde la ONG opera. Es decir, el protocolo tiene el objetivo de garantizar la imparcialidad de los procesos de toma de decisión, para que prevalezca siempre el interés de la organización frente al personal de uno o varios de los miembros del patronato y de la estructura ejecutiva de la organización. En este sentido, la aplicación de los criterios de este código se puede extender a las organizaciones que colaboran con MUSOL tanto en España como en otros países, según los procedimientos definidos en el apartado dedicado al ámbito de aplicación del presente protocolo. Además de evitar los conflictos de interés, el protocolo pretende evitar el fraude y la corrupción en la organización y en las iniciativas que ella lleva a cabo en España y en otros países. Para ello, respetando la independencia de cada organización social, MUSOL promoverá la inclusión de algunas previsiones del presente protocolo en los convenios de co-ejecución y de colaboración institucional, con el objetivo que



los lineamientos generales del protocolo sean adoptados en las iniciativas llevadas a cabo conjuntamente.

En el protocolo de prevención de conflictos de interés y contra el fraude y la corrupción se ha decidido considerar tanto el ámbito de acción nacional como el internacional porque, por la actividad propia de la Fundación, en muchos casos es la acción exterior la que corre mayores riesgos de conflictos de intereses en la contratación de personal, bienes y servicios, vista la debilidad de los sistemas de control que afecta gran parte de los países donde MUSOL trabaja y por la distancia y la dificultad de seguir en el acto los hechos. Además, en precisamente en los países en desarrollo donde MUSOL invierte gran parte de sus fondos, licitando por ejemplo obras de cierta envergadura (por ejemplo, en los proyectos que prevén la instalación de sistemas de agua potable) en estrecha colaboración con entidades públicas locales. MUSOL cree que en la colaboración e intercambio reside gran parte del potencial de aprendizaje y crecimiento recíproco. En este sentido, la adopción de un protocolo de prevención de conflictos de interés y contra el fraude y la corrupción y su aplicación en nuestra actividad en el exterior permitirá mejorar indirectamente los estándares de transparencia en las instituciones y organizaciones colaboradoras. Este aspecto fortalecerá nuestro impacto en los países destinatarios de la ayuda que gestionamos, promoviendo factores clave para el crecimiento y la competitividad de las economías, tales y como la transparencia y la lucha a la corrupción.

Sin perjuicio de las consideraciones sobre la importancia del protocolo en la acción en el extranjero, vale la pena reiterar que esta herramienta es de aplicación general y abarca toda la actividad de la organización. Busca definir mecanismos que eviten desviaciones de poder en el patronato que afecten a la eficiencia y eficacia de la organización.

Si bien la transparencia, la calidad y el mérito son valores importantes en cualquier contexto, en la coyuntura actual, en que la restricción de recursos reduce la capacidad de acción de la Fundación, es fundamental que el uso de los recursos sea eficiente. Es imprescindible que no se utilicen en el manejo de la organización criterios ajenos o contrarios a los valores de MUSOL. A partir de estas consideraciones, el protocolo intenta sistematizar normas sencillas y de fácil aplicación y supervisión, que no supongan una merma en el día a día de la organización. El uso y aplicación del protocolo confirmará si es adecuado o menos a la realidad de nuestra organización. Por ello, se considera que es una herramienta abierta y que debe ser objeto de revisión periódica, a raíz, en particular, de las observaciones que procedan del personal ejecutivo encargado de su aplicación. Al fin de facilitar esta actualización, se prevé un mecanismo de revisión del Protocolo.

El código de buen gobierno.

El código de buen gobierno es una iniciativa de autorregulación del Patronato de la Fundación MUSOL. La Fundación, además de respetar la normativa vigente, ha decidido adoptar el presente código para mejorar el funcionamiento de su órgano de gobierno según los estándares más exigentes que existen tanto en España como a nivel internacional. Ya que es un iniciativa de autorregulación, los mecanismos de control y supervisión de su aplicación también son internos, sin perjuicio de las auditorias externas basadas en estas normas que la Fundación decida encomendar a entidades terceras.

El código busca regular todos los aspectos que conciernen el Patronato, que es el máximo órgano de gobierno definido por los Estatutos de la Fundación. Define las orientaciones para la selección y renovación de los patronos. Además dicta las pautas del funcionamiento del patronato, es decir define las reglas tanto de funcionamiento como éticas mínimas por las que ha de regirse el órgano de gobierno y orienta sobre los temas que deben ser obligatoriamente objeto de la decisión del patronato, diseñando en definitiva las funciones de este órgano.

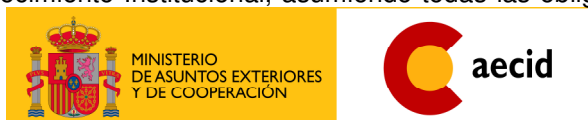
Ya que los Estatutos de la Fundación prevén la creación de un órgano consultivo, denominado "Comité asesor", que efectivamente fue creado en 2010, se ha considerado oportuno incluir en este código los mecanismos de articulación entre patronato y comité, aclarando las funciones de este último y su relación con el máximo órgano de gobierno.

Finalmente, cabe aclarar que el código de buen gobierno no substituye sino complementa y desarrolla los artículos de los estatutos que regulan el Patronato. En este sentido, obviamente ninguna norma del código contradice a los estatutos y todas las previsiones de esta herramienta son complementarias y adicionales a estos.

Los patronos

El perfil de los patronos.

La Fundación MUSOL sucede en 2010-2011 a la Asociación MUSOL-Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional, asumiendo todas las obligaciones y derechos de



la asociación, con el compromiso de dar continuidad al objetivo inicial de los fundadores de la asociación MUSOL. La asociación MUSOL buscaba la integración en la cooperación y educación para el desarrollo de los municipalistas, para contribuir a la mejora de la gobernabilidad local como factor del desarrollo sostenible. La definición del colectivo municipalista es amplia y se refiere a políticos, funcionarios y personal laboral de la administración local y regional (autonómica en el caso de España) y académicos y expertos en general de la descentralización, de la gobernabilidad local y del fortalecimiento institucional.

En este sentido, el patronato de la Fundación MUSOL debe reflejar en el perfil de sus miembros las siguientes especializaciones. In primis, los patronos de MUSOL deben tener una especialización municipalista y conocimientos o experiencias en el fortalecimiento institucional y/o en temas relacionados con las principales competencias y servicios que ejercen los entes públicos sub-estatales (agua y saneamiento, educación, bienes, y todos aquellos que se prestan por estos entes próximos a la población). La misión de MUSOL recoge también la importancia del fortalecimiento de la sociedad civil como eje indiscutible de la gobernabilidad local, por eso se podrán incluir en el patronato expertos en gestión de organizaciones de la sociedad civil. Ya que la acción principal de MUSOL es la cooperación para el desarrollo, los patronos también podrán proceder de este ámbito. La integración en la cooperación del colectivo municipalista ha requerido y todavía demanda una minuciosa y constante labor de sensibilización educación para el desarrollo; por ello, también se aceptarán patronos procedentes o expertos de este ámbito. La Fundación MUSOL valora positivamente e impulsa la articulación con otras organizaciones, especialmente las relacionadas con la especialización municipalista de MUSOL (por ejemplo: asociaciones o colegios de funcionarios y directivos públicos, etc.) así como con el ámbito académico, por ello se podrán integrar patronos procedentes de estos sectores que faciliten formas de colaboración permanentes con dichas entidades. Si bien la facultad de propuesta e integración de nuevos patronos está definida por los Estatutos, a partir de las consideraciones realizadas en los párrafos anteriores, se definen los siguientes criterios que se tendrán en cuenta para la selección de los patronos:

1. El patrono deberá tener experiencia de trabajo o un consolidado conocimiento de una o más de las siguientes materias: la administración pública local y regional; los sectores en los cuales los entes sub-estatales ejercen competencias y prestan servicios; la descentralización del estado; el fortalecimiento de la sociedad civil; la gobernabilidad local; la cooperación y la educación para el desarrollo. Se podrán integrar también patronos que demuestren un recorrido profesional y/o académico consolidado y reconocido en materias distintas de la citadas y directamente o indirectamente relacionadas con la actividad de MUSOL.
2. El patrono podrá ser un reconocido representante del ámbito académico o de una organización vinculada con la especialización municipalista de MUSOL.
3. El recorrido personal y profesional del patrono deberá corroborar la adhesión a los valores de MUSOL y sus actividades profesionales, posicionamientos ideológicos y actitudes y comportamientos privados no podrán ser contrarios a los valores de MUSOL.

El hecho que un patrono satisfaga al menos uno de estos requisitos será considerado suficiente.

El patronato tiene un papel fundamental en facilitar las relaciones institucionales con organizaciones nacionales e internacionales relacionadas con la acción de la Fundación. Para ello, se valora positivamente la capacidad de los patronos de dinamizar las relaciones de la



Fundación, de conformidad con los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, el prestigio del patronato contribuye a catalizar los apoyos y las relaciones de la Fundación. Finalmente, MUSOL considera importante promover un adecuado número de patronos mujeres en su máximo órgano de gobierno, cuya selección sea basada en los criterios de mérito ya detallados en los puntos anteriores. Por ello:

4. El patrono deberá aportar una amplia red de contactos y un sólido capital social que facilite las relaciones institucionales de la Fundación MUSOL con empresas, instituciones y organizaciones que pueden contribuir a los objetivos estratégicos de la organización.
5. El patrono, por su recorrido y reconocimiento profesional así como por su reputación y prestigio, deberá ser un valioso activo de la fundación que contribuya a su posicionamiento como organización de cooperación para el desarrollo especializada y catalice apoyos y colaboraciones para cumplir los objetivos estratégicos de la organización.
6. Al menos el 40 % de los patronos serán mujeres.

La rápida y constante evolución de contexto en que opera la Fundación MUSOL, hace recomendable dejar un margen de discrecionalidad en la selección de los nuevos patronos, para que se puedan adaptar los criterios enunciados a la coyuntura y necesidades de la Fundación. Es necesario que la configuración de patronato se realice en consonancia con las características y la evolución de la fundación. Si bien se recomienda que dichas modificaciones se integren al presente documento mediante los mecanismos de revisión previstos, se prevé que:

7. El patronato podrá aceptar nuevos patronos sin aplicar los criterios enunciados en los puntos de 1 a 4 del presente documento, si en las actas de propuesta y nombramiento consta una justificación y esta es coherente con la misión, visión y valores de MUSOL.

El número de patronos.

Establecer el correcto número de patronos es clave para una adecuada gobernabilidad de la Fundación. Un número demasiado reducido de patrono no estimula el debate (recordamos que el número mínimo de patronos legalmente obligatorio es de 3), el intercambio y las aportaciones externas al gobierno de la entidad. Al contrario, un número demasiado grande de patrono dificulta los acuerdos y la agilidad del funcionamiento del órgano de gobierno, además de que aumenta los costes de su funcionamiento. Asimismo, hay que tener en cuenta que un mayor número de patronos responde normalmente a un mayor tamaño de la organización. Las necesidades de información que tiene el Patronato para el desempeño efectivo de sus funciones supervisoras y asesoras de la dirección son superiores cuanto más grande es la organización. De ahí que cuando los ingresos de la fundación se elevan, el tamaño del Consejo se amplía. (...) En España, los patronatos tienen en media aproximadamente 12 miembros, sin embargo, su tamaño es bastante heterogéneo (E. Romero Merino, V. Azofra Palenzuala, Pablo de Andrés Alonso, 2008). Los patronos de grandes fundaciones suelen además tener perfiles de formación más especializados y suelen tener conocimientos más avanzados en el sector de la fundación, es decir son miembros más capacitados para realizar sus funciones en organizaciones complejas como las grandes fundaciones. Tal y como se ha abordado en los primeros criterios del presente código, MUSOL busca promover un patronato de alto nivel y de gran calidad y, en particular, con perfiles coherentes con la especialización de la fundación, independientemente de la evolución del volumen de recursos y actividades de la organización.



En cuanto al número de patronos se ha optado por recoger las recomendaciones de la Fundación Lealtad y de los “Indicadores de transparencia y buen gobierno” de la CONGDE, que coinciden en que 5 patronos es el número mínimo aceptable. Asimismo, se ha incluido un número máximo de patronos, al fin de facilitar la gobernabilidad de la fundación.

8. El Patronato está compuesto por un mínimo de cinco y un máximo de quince patronos, pudiendo no alcanzarse esta cifra máxima.

Las relaciones de y entre los patronos.

En el protocolo de prevención de conflictos de interés y contra el fraude y la corrupción se abordarán de forma específica los mecanismos que MUSOL adopta para evitar que criterios ajenos a los de mérito y capacidad intervengan en los procesos de selección y contratación de bienes, servicios y personal. No obstante, hay aspectos relacionados con los patronos que forman parte más bien del código de buen gobierno y que es necesario definir de forma clara para evitar actuaciones del órgano de gobierno ajenas a los valores de la organización. MUSOL pretende que su patronato esté formado en su mayoría por patronos independientes, es decir evitando la inclusión en el patronato de trabajadores con cargos directivos en la entidad. Asimismo, para la selección del patronato se da prioridad a los criterios técnicos ya enunciados, evitando que prevalezcan las relaciones familiares, políticas, sindicales o de otro tipo de y entre los patronos, que vayan en detrimento de la independencia de la organización, establecida por los estatutos de la misma. Estos aspectos del patronato están estrechamente relacionados con la necesidad de hacer públicos los perfiles de los patronos, para que sean claros sus perfiles y para que el patronato resulte ser un activo de la Fundación, capaz de consolidar el prestigio y el reconocimiento de la organización. En este sentido, el presente código, recoge las recomendaciones de la Fundación Lealtad, así como las de la CONGDE y de la propia AECID. Aplica además las orientaciones del GRI y establece que:

9. La proporción máxima de miembros del órgano de gobierno que mantienen relación de parentesco hasta segundo grado o que son parejas de hecho no superará el 20%.
10. Respecto a los miembros del órgano de gobierno, serán públicos los nombres, profesión, cargos públicos con una breve reseña biográfica o curricular y relación de parentesco y afinidad con otros miembros del órgano de gobierno y con el equipo directivo de la organización.
11. No más del 25% de los miembros del órgano de gobierno recibe contraprestación económica por otros cargos que puedan ocupar o actividades que puedan realizar en la organización.
12. No más del 20 % de los miembros del órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo en la dirección de la organización, remunerado o a título de voluntario.

Estas normas generales se complementan con las previsiones específicas del protocolo de prevención de conflictos de interés y contra el fraude y la corrupción.

La renovación del patronato

El contexto nacional e internacional en continua evolución en el cual opera la Fundación MUSOL requiere de una periódica renovación de los miembros del patronato para que nuevos aportes contribuyan a la constante adaptación de la estrategia de la organización. Paralelamente, garantizar la estabilidad del órgano de gobierno, el consenso en el seno del mismo y evitar vacíos de poder que afecten el posicionamiento de la Fundación, son también preocupaciones presentes en el patronato. En este sentido, se ha buscado una periodicidad



razonable para la renovación del patronato, que tenga en cuenta el perfil altamente especializado de sus miembros que requiere un atento y ponderado análisis de los potenciales candidatos.

13. Cada ocho años se renovará al menos el 50 % de los miembros del patronato.
14. Ningún miembro del patronato tiene asignación vitalicia.
15. Los patronos que ejercen el cargo de presidente, tesorero y secretario no tienen una permanencia en el cargo, acumulada de forma continuada en el tiempo, superior a ocho años.

La selección y el cese de los patronos.

Los artículos 17 y 18 de los Estatutos de la Fundación MUSOL establecen claramente los mecanismos para el nombramiento y el cese de los patronos, definiendo con objetividad los criterios para la separación de patronos por parte del patronato. En este sentido, no se considera necesario desarrollar estos temas en el presente Código, pero se reitera la necesidad de aplicar los criterios detallados en los apartados anteriores a la hora de identificar y seleccionar nuevos patronos. Asimismo, se recomienda que el patronato cree una comisión interna para asegurar la adecuada renovación del órgano de gobierno según la periodicidad prevista por el presente código.

El trabajo del Patronato.

Las funciones del patronato

La misión principal del patronato es velar por el cumplimiento de la finalidad fundacional así como del marco estratégico (misión, visión y valores) de la fundación, asegurando la preservación de la identidad de la institución y promoviendo el uso óptimo de los recursos. Para ello, se han identificado distintas funciones que el patronato deberá ejercer, relacionadas con la planificación estratégica, la planificación operativa, la supervisión de la gestión y administración así como el cumplimiento de las distintas normas y previsiones de ley. En base a estas consideraciones y a la implicación mínima del patronato recomendada por la Fundación Lealtad, la CONGDE y la AECID, así como interpretando los estándares del “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad” del GRI, se prevé que el patronato de MUSOL realice las siguientes funciones:

16. El Patronato revisará y, si procede, reformulará el marco estratégico de la Fundación, es decir la misión, visión y los valores de MUSOL, al menos cada 7 años, y tomará todas las medidas necesarias para dar la máxima difusión al marco estratégico.
17. El Patronato definirá el marco estratégico de la Fundación de acuerdo al Código de Conducta de la Coordinadora de ONGD, en particular tendrá el artículo 1 de dicho código como elemento de referencia.
18. El Patronato participará en la elaboración de los Planes Estratégicos y Operativos de la Fundación, en conformidad con los procedimientos del manual de planificación de MUSOL y teniendo en cuenta el Código de Conducta de la Coordinadora de ONGD.
19. El Patronato aprobará los Planes Estratégicos y Operativos de la Fundación.
20. El Patronato consultará la dirección y el resto de personal, así como los principales grupos de interés o stakeholders de la Fundación, para la definición del marco



estratégico y los planes operativos y estratégico, de acuerdo a los procedimientos definidos por el manual de planificación de la Fundación.

21. El Patronato controlará que todas las actuaciones de MUSOL contribuyan a los objetivos de los Planes Estratégicos y Operativos y se enmarquen en la misión, visión y valores de las Fundación, mediante las herramientas previstas por el manual de planificación operativa y estratégica.
22. El Patronato elaborará y aprobará los Planes de Actuación (que contempla los Presupuestos anuales), requeridos por el Protectorado de Fundaciones competente.
23. El Patronato analizará, formulará y aprobará las memorias de actividades y las cuentas anuales de la organización, las cuales serán remitidas al Protectorado, promoviendo mejoras en la administración y gestión de la Fundación que aumenten la eficiencia de la misma.
24. El Patronato realizará un seguimiento del desempeño de la Dirección de la Fundación.
25. El Patronato velará por el correcto uso y gestión del patrimonio fundacional.
26. El Patronato promoverá la mejora permanente de los mecanismos de monitoreo y evaluación del impacto de la acción de la fundación en todos sus ámbitos de actuación.
27. El Patronato tendrá una actitud proactiva en la Captación de Fondos y de Socios Colaboradores, implicándose directamente en esta tarea de vital importancia para la sostenibilidad de la organización, de acuerdo con la estrategia de comunicación y captación de fondos vigente y en coordinación con la dirección de la fundación.
28. Los patronos fomentarán las relaciones institucionales con organizaciones, instituciones y empresas, útiles para lograr los objetivos fundacionales, movilizándolo su capital social para el beneficio de la fundación.
29. El patronato selecciona e invita los miembros del comité asesor, asimismo puede separar a miembros de dicho órgano consultivo con adecuada justificación.
30. El Presidente del Patronato, como máximo representante de la institución, debe presidir los actos y acontecimientos que impliquen el reconocimiento de la misma o exijan una cualificada presencia por la relevancia de otras instituciones de carácter político, social o cultural.
31. El Presidente podrá delegar para alguno de los actos mencionados en los Vicepresidentes, el Secretario y/o en la Dirección General, así como en algún miembro del personal.
32. El Patronato, en particular el presidente, es el responsable de la comunicación con los órganos de gobierno de otras entidades colaboradoras de MUSOL.

El funcionamiento del patronato

El ejercicio de las funciones descritas requiere un compromiso de participación constante en reuniones y actos del patronato. Estas pueden ser tanto presenciales como por teleconferencia, al fin de reducir los costes de funcionamiento del órgano de gobierno sin afectar la participación de los patronos. A continuación, se describe un calendario orientativo de las reuniones anuales del patronato que se consideran necesarias para realizar las funciones descritas más arriba. Obviamente, el patronato puede decidir reunirse y establecerá el orden del día de las reuniones según las modalidades de convocatoria establecidas por los estatutos, sin embargo es oportuno establecer un número y un calendario de reuniones mínimo y es importante definir la participación obligatoria en las reuniones así como los temas mínimos que deberá ser objeto de análisis y aprobación por parte del patronato. En particular, el patronato se reunirá al menos 2 veces al año, según el calendario y las normas de participación especificadas más abajo. Además, reconociendo la complejidad de las funciones del patronato, se prevé la posibilidad de



que el patronato cree “comisiones de trabajo”, en las cuales los patronos se reúnen en grupos que se dedican al análisis y estudio de determinadas cuestiones relacionadas con las funciones del órgano, que luego someten al plenario.

33. El patronato en el plazo máximo de seis meses desde el cierre del ejercicio económico (de enero a junio) de cada año se reunirá para formular y aprobar las cuentas anuales, las cuales comprenden el balance, la cuenta de resultados y la memoria. La memoria, además de completar, ampliar y comentar la información contenida en el balance y en la cuenta de resultados, incluirá, entre otra información, las actividades fundacionales, el grado de cumplimiento del plan de actuación, el grado de cumplimiento del destino de rentas e ingresos a los fines fundacionales, un inventario de los elementos patrimoniales de la entidad y, en su caso, el informe anual sobre el grado de cumplimiento de los códigos de conducta de las entidades sin fines lucrativos para la realización de inversiones financieras temporales
34. El Patronato elaborará, aprobará y remitirá al Protectorado, en los últimos tres meses de cada ejercicio, un plan de actuación que refleje los objetivos y actuaciones que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente, el Plan de Actuación contempla el Presupuesto Económico Anual previsto para el ejercicio siguiente.
35. El patronato se reunirá entre octubre y diciembre de cada año para aprobar el Plan Operativo del año siguiente y realizar el seguimiento del Plan Operativo del año en curso, controlar la alineación de todas las iniciativas emprendidas en el año en curso por la Fundación, con los Planes Estratégicos y el Marco estratégico de la organización, revisar el cumplimiento de todas las normas del presente código.
36. Todos los miembros del patronato deberán asistir de forma presencial o por teleconferencia, como mínimo al 50% de reuniones celebradas al año.
37. El patronato podrá constituir comisiones de trabajo especializadas en el tratamiento de funciones y tareas específicas que se establezcan para la concreción de determinadas líneas estratégicas de la organización. En particular, se recomienda que el patronato constituya las siguientes comisiones: comisión para la gestión del comité asesor; comisión para la renovación del patronato; comisión para impulsar la captación de socios y fondos.
38. Sin perjuicio de las previsiones de los estatutos, se intentará que la toma de decisiones del patronato sea en general por unanimidad. A tal efecto cuando se planteen discrepancias se tratará de llegar a coincidencias básicas en los puntos más importantes. Si fuere necesario y el asunto así lo requiriera, se podrá aplazar la toma de la decisión a una posterior sesión de aquella en la que se incluya en el orden del día, si así lo acuerda la mayoría.
39. La estructura ejecutiva de la Fundación tiene la obligación de proporcionar la información solicitada por el Patronato. Para ello, el canal de comunicación es el director ejecutivo, que recopilará la información a través del personal de las distintas áreas funcionales y la proporcionará al patronato.

Procedimientos para evaluar el desempeño propio del patronato, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.

El presente código quedaría sin utilidad si el Patronato no asumiera el control de la aplicación integral de esta herramienta de auto-regulación. En este apartado, además de establecer los mecanismos de control de la aplicación del código, se busca integrar criterios de evaluación del desempeño del patronato que valoran la participación e implicación de los patronos en las actividades del órgano de gobierno y de la organización. Asimismo, se ha buscado integrar criterios medioambientales y sociales en la valoración del funcionamiento del propio patronato,



con el objetivo de que los valores de MUSOL orienten también la actuación de su órgano de gobierno.

40. Anualmente, en la reunión prevista para el último cuatrimestre del año, el patronato revisará todas las normas del presente código de buen gobierno analizando su cumplimiento. En caso de incumplimiento, se tomarán las decisiones oportunas para aplicar las previsiones del código. El resultado de la revisión del cumplimiento del código será público.
41. Los Patronos deberán comunicar con la debida antelación su imposibilidad de asistir a las reuniones del órgano y deberán justificar su ausencia. Los patronos que no respetan esta norma serán avisados por el patronato y el reiterado incumplimiento podrá ser motivo de remoción del cargo.
42. El Patronato progresivamente asignará funciones y responsabilidades específicas a cada patrono, cuyo cumplimiento será objeto de evaluación anual. Los patronos que no cumplan las funciones asignadas serán avisados por el patronato y el reiterado incumplimiento podrá ser motivo de remoción del cargo.
43. El Patronato integrará paulatinamente las nuevas tecnologías de la información y comunicación en su funcionamiento, reduciendo los desplazamientos y aumentando el uso de teleconferencias u otras modalidades económica y ambientalmente compatibles, para las reuniones y la toma de decisiones del patronato y se sus comisiones.
44. Los Patronos participarán en actos de sensibilización y educación para el desarrollo de la Fundación y a través de su implicación personal captarán nuevos socios y/o colaboradores para la Fundación, con el fin último de acercarles a la misión de la organización.
45. El Patronato promoverá la inclusión de criterios ambientales y sociales en los procedimientos de compra y contratación de la Fundación, monitoreando su aplicación por parte del personal de la organización.

Publicidad de los acuerdos

Los estatutos definen el régimen de los acuerdos, es decir cuando se considera que el Patronato está válidamente constituido y la forma para tomar las decisiones (cuando es suficiente la mayoría calificada, el consenso o cuando es necesaria la mayoría absoluta, etc.). En el presente Código se considera oportuno complementar los estatutos con respecto al acceso a las actas del patronato, para definir las orientaciones que se deberán seguir en cuanto a la difusión de las decisiones tomadas.

46. Los acuerdos que aprueben o modifiquen la misión, visión y valores de la Fundación MUSOL serán publicados en la página web y otros eventuales medios de comunicación a disposición de la organización.
47. Los acuerdos que aprueben o modifiquen los planes estratégicos de la Fundación MUSOL serán publicados en la página web y otros eventuales medios de comunicación a disposición de la organización.
48. Los acuerdos que aprueban la memoria anual de actividades, las cuentas anuales y la auditoria de las mismas estará a disposición del público en la página web y otros eventuales medios de comunicación de la organización.
49. Sin perjuicio de los acuerdos que siempre deberán ser públicos, tal y como resulta de los puntos del 45 al 47, el Patronato decidirá al final de cada sesión los acuerdos que

deban publicarse y los medios de difusión, coherentemente con los valores de transparencia de la Fundación.

Las relaciones del patronato con otros órganos.

El comité asesor.

El comité asesor es un órgano consultivo previsto por los estatutos de la Fundación, que fue creado en 2010. Su función es asesorar a la Fundación en distintos ámbitos relacionados tanto con su funcionamiento como con sus actividades en España y en el resto del mundo. Con respecto a los proyectos, el comité asesor pretende incorporar a la organización el conocimiento y la experiencia municipalista de los numerosos colaboradores de MUSOL, que constituyen el principal valor añadido de la fundación en el panorama de las ONGDs. Dichos colaboradores son en su gran mayoría funcionarios, académicos y personal en activo de la administración local y autonómica. El comité asesor contribuye al posicionamiento y al prestigio de la Fundación y la selección de sus miembros corresponde al patronato. El comité tiene un importante papel en el asesoramiento al patronato sobre cuestiones relacionadas con la gestión, administración y funcionamiento de la propia Fundación así como sobre las distintas iniciativas de cooperación y educación para el desarrollo.

Dada la estrecha relación entre patronato y comité, se ha considerado oportuno prever en el presente código de buen gobierno algunas orientaciones sobre los mecanismos de selección y gestión del comité.

50. De acuerdo a lo previsto por los estatutos de la Fundación MUSOL, el patronato nombrará los miembros del Comité Asesor. Lo hará coherentemente con los siguientes criterios de selección, basados en el mérito, la coherencia del perfil con la especialización de la organización y en consideraciones de equidad de género y equilibrio generacional:
 - a. La formación y experiencia profesional de cada miembro del comité asesor debe tener una clara relación con los ámbitos de trabajo de MUSOL o con la gestión y administración de organizaciones sin fines de lucro o empresas de la economía social.
 - b. Se incluirán miembros con expertise en el ámbito de la comunicación y captación de fondos privados así como miembros con conocimiento y sólido capital social en organizaciones e instituciones nacionales e internacionales que favorezcan la diversificación de las fuentes de ingreso de la Fundación y su consolidación como actor internacional independiente y autosostenible de la cooperación municipalista.
 - c. Sin perjuicio de los criterios de mérito que tienen que guiar la selección de los miembros del comité, se promoverá el equilibrio de género, en particular el 50 % de los miembros del Comité serán mujeres.
 - d. Sin perjuicio de los criterios de mérito que guían la selección de los miembros del comité, se buscará que el comité incluya miembros de distintas edades, sin una excesiva representación de determinadas franjas etarias.
51. Cualquier patrono podrá proponer al Presidente que uno o más miembros del Comité asesor participe(n) a sesiones plenarias o a reuniones de las comisiones del patronato, justificando la invitación describiendo adecuadamente los temas sobre los cuales se requiere el asesoramiento del(los) miembro(s) del Comité. El Presidente analizará la



pertinencia de la propuesta y aprobará o rechazará la propuesta, realizando, cuando procede, la invitación al/los miembro(s) del comité. Los miembros del comité asesor participan en las sesiones del patronato para aconsejar, recomendar e informar, no tienen poder de decisión.

52. El Presidente es el patrono responsable de las relaciones del órgano con el Comité Asesor y podrá delegar en otro patrono esta función. En particular de acuerdo a lo previsto en el apartado dedicado a las comisiones, el responsable de la comisión del patronato para la gestión del comité asesor podrá encargarse de las relaciones con el mismo.
53. A nivel operativo, la estructura ejecutiva de la organización podrá consultar el Comité Asesor a través de la Dirección Ejecutiva.

La dirección ejecutiva

La dirección ejecutiva de la Fundación MUSOL está formada por el Director Ejecutivo, el Director del Área de Proyectos y el Director de Administración y Finanzas. La evolución de la estructura de la Fundación, de su volumen de actividades y recursos, podrá suponer la creación de nuevos puestos de dirección. La selección de los directores corresponde al Patronato, así como su evaluación. De acuerdo a los estatutos, el Presidente del Patronato ejerce las funciones de director ejecutivo, hasta el nombramiento de un director ejecutivo contratado. En el presente Código, se orienta sobre las relaciones entre el Patronato y la estructura ejecutiva de la Fundación.

54. El enlace entre la estructura ejecutiva de la organización y el patronato es la dirección ejecutiva, en particular el Director Ejecutivo. Las decisiones del patronato se transmiten a través del Director Ejecutivo así como a través de él se comunican eventuales peticiones del personal al Patronato, salvo en las circunstancias especificadas en el protocolo de prevención de conflictos de interés y contra el fraude y la corrupción.
55. El Patronato pedirá a los directores la preparación de la información que considere necesaria para la toma de decisiones.
56. El Director Ejecutivo participará en las sesiones del Patronato cuya ejecución es obligatoria según el presente Código (Ver apartado sobre el funcionamiento del patronato). Su función será informar y aclarar dudas al Patronato.
57. La selección de los directores se basará en criterios de mérito y se realizará en base a la descripción de puesto de las plazas de director. Para la selección se publicará el anuncio de la vacante y en el proceso de selección se utilizarán las herramientas y procedimientos en uso en la Fundación.

Ámbito de aplicación del código de buen gobierno.

La Fundación MUSOL, en el marco del Plan Estratégico de Fortalecimiento Organizacional realizado entre 2009 y 2011, elaboró en 2010 el “Marco conceptual sobre trabajo con contrapartes locales”. En dicho documento, se ha establecido un conjunto de indicadores que las contrapartes locales deben de cumplir para poder tener convenios de colaboración (protocolos de colaboración institucional a largo plazo) o convenios de co-ejecución (es decir, convenios para la ejecución de proyectos específicos) con MUSOL. Estos indicadores tienen que ver con los distintos aspectos de gobierno, dirección, gestión y administración de las organizaciones así como con su reconocimiento en el ámbito local y representatividad de las comunidades beneficiarias de nuestra acción de cooperación.



En presente Código de Buen Gobierno incluye un listado de criterios de gran utilidad para las organizaciones que colaboran con MUSOL para mejorar su desempeño, en particular el funcionamiento de sus respectivos órganos de buen gobierno. Sin afectar la autonomía de cada organización, MUSOL a la hora de emprender colaboraciones con nuevas organizaciones, tanto para la co-ejecución de proyectos específicos como para las relaciones de colaboración institucional estables, realizará una evaluación de la contraparte en base a los presentes criterios que complementarán de forma adicional a los estándares fijados por el “Marco conceptual sobre trabajo con contrapartes locales”. A partir de la evaluación realizada, se tomará la decisión de emprender la colaboración o de recomendar la mejora de determinados aspectos del gobierno de la contraparte, orientando la misma sobre las mejoras posibles. Dicha evaluación se podrá realizar periódicamente también a las organizaciones con las cuales ya se está trabajando. Se recomienda realizar la evaluación al menos cada 5 años y siempre en caso de cambios substanciales en los órganos de gobiernos y/o de la dirección de la organización colaboradora.

Procedimiento para la aplicación.

Muchas de las normas del presente código suponen modificar el patronato de MUSOL y su funcionamiento. Dadas las características y la especialización de la Fundación, los pasos necesarios para adecuarse al presente código requieren reflexión y tiempo, al fin de que las modificaciones sea paulatinas y consensuadas, sin afectar la gobernabilidad de la Fundación. Por ello, se establece un período de adaptación de 3 años desde la fecha de aprobación del código, al término del cual el Patronato realizará una auditoria interna para confirmar la aplicación de todas las normas del código.

Procedimiento para la revisión.

Los criterios e indicadores de buen gobierno que la sociedad exige a las organizaciones del tercer sector están en continua evolución. Por ello, es importante que el presente Código se revise cada dos años teniendo como referencia los estándares que se han considerado para su redacción y que se resumen en el checklist incluido a final del presente documento. Cualquier cambio en las normas y criterios dictados por la CONGDE, la AECID y/o la Fundación Lealtad se analizarán y, si procede, se integrarán en el presente código. Se tomará en consideración además la posibilidad de integrar nuevos estándares que organizaciones, instituciones o empresas desarrollen en futuro.



El protocolo de prevención de los conflictos de intereses y contra el fraude y la corrupción.

El presente protocolo es una herramienta que aglutina las distintas medidas preventivas, los mecanismos de control, así como las posibles infracciones y sus correspondientes sanciones, en cuanto a los conflictos de intereses que se puedan dar en el órgano de gobierno de la Fundación así como en su estructura ejecutiva. Resume además las normas internas dirigidas a prevenir fraude y corrupción ya contempladas por otras herramientas de gestión de la Fundación MUSOL, en particular por el “Manual de procedimientos internos y de gestión de proyectos”, elaborado en 2010.

Para favorecer la comprensión del protocolo es oportuno aclarar el significado de los siguientes términos que se utilizará en el presente texto:

Conflicto de intereses, cuando en el ejercicio de las labores en MUSOL por parte de miembros del patronato, trabajadores y/o consultores, sobreviene una contraposición entre los intereses propios, generalmente de tipo económico o personal, e institucionales.

Corrupción: es la práctica que consiste en hacer abuso de poder, de funciones o de medios para sacar un provecho económico o de otra índole. El tráfico de influencias y el soborno son algunas de las prácticas de corrupción.

Fraude: si bien en general podemos definir el fraude como cualquier acción que resulta contraria a la verdad y a la rectitud, en el presente documento nos referiremos al fraude como acto de engaño, abuso de confianza o inexactitud consciente.

Para una organización no gubernamental de desarrollo como MUSOL es muy importante dotarse de una herramienta como esta porque en la realización de sus labores tanto en España y en particular en los países en vías de desarrollo, muchas acciones se implementan en contextos donde las prácticas de soborno son frecuentes, entendiéndose como tales el ofrecimiento, promesa, entrega, aceptar o solicitar dinero, regalos u otras ventajas como un incentivo para realizar algo ilegal o un abuso de confianza en la realización de las actividades de la organización.

Los estatutos de la Fundación MUSOL, en particular el artículo 15, ya prevén normas básicas para evitar los conflictos de interés, en particular en el ámbito del patronato. El presente protocolo desarrolla dichos lineamientos retomando las orientaciones de la Fundación Lealtad, los Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora de ONGD españolas y los de la Agencia Española para la Cooperación Internacional para el Desarrollo para la calificación de ONG especializadas.

En la elaboración de los artículos del presente protocolo dedicados a la prevención de la corrupción y fraude se ha tomado como referencia el texto “Anti-bribery principles and guidance for NGOs”, elaborado por la reconocida ONG internacional Transparency Internacional, en colaboración con las organizaciones Mango y Bond, recogiendo además las normas pertinentes ya incluidas en otros manuales de la organización. Se han tomado en cuenta además el manual “Preventing Corruption in Humanitarian Operations”



Se tomaron además en consideración los códigos de buen gobierno de las ONGDs Intermón Oxfam, CODESPA y Mundubat, que agradecemos por poner a disposición del Tercer Sector sus herramientas de buen gobierno y gestión transparente.

Prevención de los conflictos de intereses.

Este apartado pretende asegurar que los procesos de toma de decisión en MUSOL, en particular los procesos de selección de personal y contratación de bienes y servicios, son imparciales. En ellos tiene que prevalecer el interés de la organización frente al personal o económico de los miembros del patronato. No se pretende prohibir las relaciones entre MUSOL y terceras partes relacionadas con los miembros del patronato o del personal, cuyos intereses puedan coincidir en la realización de alguna actividad conjunta. Sin embargo, es necesario que las situaciones de riesgo sean detectadas y manejadas de forma clara y transparente, evitando que puedan suponer un conflicto de interés. Para ello, se dispone:

1. Cuando una empresa o proveedor de cualquier bien, suministro o servicio, que participa en una licitación realizada por MUSOL, es de propiedad total o parcial de un patrono de MUSOL o de un familiar suyo con grado de parentesco hasta segundo grado o su pareja de hecho, el patrono deberá comunicar esta información al resto del patronato y a la dirección de la Fundación. El patrono no tendrá ningún papel en la comisión de selección que lleva a cabo el proceso de contratación ni en la elaboración de los Términos de Referencia (TdR). En particular, el patrono no tendrá acceso a las distintas ofertas recibidas ni participará en su valoración. Si la empresa relacionada con el patrono resultara seleccionada, su contratación será sujeta a la aprobación previa del patronato por mayoría absoluta, el cual deberá analizar el expediente y confirmar que la puntuación obtenida por la oferta responde a los criterios de contratación con objetividad.
2. Cuando se realice una contratación de una empresa por adjudicación directa porque el importe del contrato no alcanza los umbrales previstos por el “Manual de procedimientos internos y de gestión de proyectos”, y esta empresa sea de propiedad total o parcial de un patrono de MUSOL o de un familiar suyo con grado de parentesco hasta segundo grado o su pareja de hecho, el patrono deberá comunicar esta información al resto del patronato y a la dirección de la Fundación. La contratación será sujeta a la aprobación previa del patronato por mayoría absoluta, el cual deberá analizar el expediente de contratación y confirmar que la empresa cuenta con la capacidad técnica y la experiencia necesaria para realizar lo previsto objetividad y la oferta económica realizada está en línea con los precios mercado.
3. Cuando una persona candidata para un puesto de trabajo en MUSOL sea familiar de un patrono con grado de parentesco hasta segundo grado o su pareja de hecho, el patrono deberá comunicarlo al resto de patronato y al dirección de la Fundación. El patrono no tendrá ningún papel en la comisión de selección que lleva a cabo el proceso de contratación y si el/la candidato/a relacionado/a con el patrono resultara seleccionado/a, su contratación será sujeta a la aprobación previa del patronato por mayoría absoluta, el cual deberá analizar el expediente y confirmar que la puntuación obtenida responde objetivamente a los criterios de contratación.
4. La organización hará públicas las relaciones que existan entre miembros del órgano de gobierno y los proveedores y/o el personal directivo de MUSOL, mediante su página web u otros medios de que disponga la organización.



5. El patrono deberá abstenerse de asistir y de intervenir en las deliberaciones del patronato que afecten a asuntos en los que se halle interesado, sin perjuicio del derecho de audiencia del patrono para comunicar su explicación y eventual versión de los hechos en el caso en que se delibere sobre faltas del patrono con respecto al presente código o a los estatutos de la Fundación.

Gestión de los conflictos de intereses.

6. Si un patrono oculta al resto del patronato su relación con empresas o personas candidatas en licitaciones o procesos de selección de MUSOL o adjudicatarias directas de contratos, en los grados de parentesco previstos en los artículos anteriores, o no respeta el procedimiento previsto para evitar conflictos de intereses o se opone a que la contratación se haga pública, el patronato separará al patrono de su puesto y le inhabilitará para volver a formar parte del patronato de MUSOL. Si la rescisión de la relación laboral o comercial con la empresa o persona en cuestión no resulta perjudicial por MUSOL, el patronato además dispondrá que se suspenda el contrato y se inhabilite dicha empresa para contratar con MUSOL por un período de tres años. La misma disposición se tomará con el personal contratado sin respetar el procedimiento indicado, sin perjuicio del respecto de la normativa laboral vigente.
7. En el caso en que algún miembro de la Dirección de MUSOL tenga una relación con una empresa candidata a una licitación de la organización (es de su propiedad total o parcial o de un familiar suyo con grado de parentesco hasta segundo grado o su pareja de hecho), o con una persona candidata a un proceso de selección de personal de la organización (es un familiar suyo con grado de parentesco hasta segundo grado o su pareja de hecho), deberá comunicarlo al resto de miembros de la Dirección. El Director en cuestión no podrá intervenir en el proceso de selección de la empresa o del/la trabajador/a, ni en la elaboración de los Términos de Referencia (TdR) y no podrá tener acceso a las demás ofertas o a la información de los demás candidatos/as. Si se trata de una adjudicación directa sin licitación porque el valor del contrato no alcanza los umbrales establecidos por el “Manual de procedimientos internos y de gestión de proyectos”, el director en cuestión deberá comunicar al resto de la Dirección su relación con la empresa y no podrá ocuparse de la negociación con la empresa. Además, la dirección deberá comprobar previamente a la contratación que la propuesta económica de la empresa en cuestión está en línea con los precios de mercado.
8. Si el director en cuestión no respeta lo previsto por el anterior artículo, se considerará una falta grave sujeta a una suspensión de empleo y sueldo de 30 días naturales. Además, si la rescisión de la relación comercial o laboral con la empresa o persona en cuestión no resulta perjudicial por MUSOL, la dirección dispondrá que se suspenda el contrato y se inhabilite dicha empresa para contratar con MUSOL por un período de tres años. La misma disposición se tomará con el personal contratado sin respetar el procedimiento indicado, sin perjuicio del respecto de la normativa laboral vigente.

“Tolerancia cero” ante corrupción y fraude.

Antes de describir el protocolo contra corrupción y fraude, se considera oportuno definir cuál es la actitud del Patronato de MUSOL ante la corrupción y el fraude, aclarando que no se tolerará ningún acto de este tipo y que la respuesta de la organización ante estos sucesos será contundente y rigurosa. Nunca contradecirá la legislación vigente en el país donde se verifique el suceso sin perjuicio de que prevea normas y sanciones más duras.



9. MUSOL se compromete a aplicar un política de “tolerancia cero” ante cualquier acto de corrupción o fraude. Por ello, el presente protocolo será difundido entre el personal de MUSOL y sus contrapartes, proveedores y otros stakeholders para que el rechazo contundente por parte de MUSOL de estas prácticas sea conocido e incorporado en el marco de los valores de la fundación, y su difusión sirva de medida disuasoria.
10. Corrupción y fraude son perseguidos por la normativa de los distintos países donde MUSOL opera. El personal responsable del seguimiento de las operaciones en terceros países deberá conocer y aplicar la normativa nacional vigente en dichos países.

Prevención de la corrupción y el fraude.

La identificación de los procedimientos más adecuados para prevenir la corrupción y el fraude se basa en un análisis de los riesgos que corre la organización en la realización de sus actividades. Dicha análisis toma en cuenta distintos aspectos que resumimos a continuación.

Factores de riesgo geográficos y culturales: los riesgos de corrupción pueden ser mayores en ciertos países, debido a la debilidad de la normativa o de su actuación o por rasgos culturales que consideran la corrupción como algo normal. Si tomamos como referencia el Ranking de países elaborado por Transparencia Internacional en 2012 (Corruption perceptions index 2012, Transparency International), en la mayoría de los países donde MUSOL opera se percibe un alto índice de corrupción por parte de los poderes públicos. El ranking puntúa de 1 (más corruptos) a 100 (menos corruptos) la percepción de la corrupción.

| País | Puntuación (1: menos corrupción-100 mayor corrupción) | Posición en el ranking (total: 176 países, Nº 1 menos corrupto, Nº 176 más corrupto). |
|-------------|--|--|
| Angola | 22 | 157 |
| Guatemala | 33 | 113 |
| Bolivia | 34 | 105 |
| Senegal | 36 | 94 |
| España | 65 | 30 |

Factores de riesgo relacionados con el sector donde se opera: MUSOL por la naturaleza de su trabajo municipalista, opera en estrecho contacto con administraciones públicas, en particular locales. Estas entidades son frecuentemente actores de las prácticas de corrupción en los países citados o por los menos son percibidos como tales. Las autoridades locales no suelen gestionar directamente los fondos necesarios para implementar las actividades de MUSOL y por ello el riesgo en la ejecución es en general reducido. Sin embargo, MUSOL identifica los proyectos en colaboración con dichas autoridades y es necesario tomar medidas de precaución y control para evitar, por ejemplo, que la identificación de las poblaciones beneficiarias se realice según criterios subjetivos o relacionados con el pago de alguna contraprestación de las comunidades a las autoridades y, en general, para que ningún factor relacionado con fenómenos de soborno sesgue los proyectos. En muchos proyectos de MUSOL, se construyen obras, algunas de envergadura y la mayoría integradas en uno de los sectores principales del trabajo de MUSOL en Bolivia, Senegal y Guatemala, es decir el agua y el saneamiento. La obras son licitadas en la mayoría de los casos por las contrapartes locales según las normas del financiador, las previstas por el “Manual de procedimientos internos y de gestión de proyectos” y/o las normas vigentes en el país en cuestión. En particular, cuando las obras son co-financiadas por entes públicos locales, éstos participan en la licitación y se tienen que aplicar en la mayoría de los casos los procedimientos de contratación pública del país anfitrión. En estos casos, existen serios riesgos de corrupción que MUSOL tiene el deber de prevenir.



Contrapartes: coherentemente con los lineamientos de la gran mayoría de los financiadores y según el principio compartido de que el trabajo horizontal y la implicación de los actores locales son factores clave para el éxito de la cooperación para el desarrollo, MUSOL opera en la gran mayoría de los casos mediante contrapartes locales, que realizan parte de las actividades previstas en los proyectos y manejan las relaciones con las entidades locales. En algunos países donde trabaja MUSOL existen vacíos legales sobre el funcionamiento de las ONGs, falta de control o normativas poco claras, que dejan margen para que se adopten manejos poco transparentes de dichas organizaciones. Es necesario que MUSOL aplique a la gestión de los fondos transferidos para la ejecución por parte de las contrapartes estrictas exigencias de transparencia y medidas preventivas de corrupción y fraude porque el trabajo con contrapartes puede ser otro ámbito de riesgo.

Licitaciones, transacciones y contrataciones: además de la licitación de obras ya citada más arriba, en general es un ámbito expuesto a riesgos de corrupción y soborno cualquiera licitación y contratación de bienes, suministros y servicios, tanto los que superan los umbrales para los cuales está prevista la comparación de distintas ofertas, así como las contrataciones por adjudicación directa. También la contratación de personal es un ámbito de riesgo, donde se pueden ejercer presiones indebidas por medio del soborno para favorecer un/a candidato/a o el soborno puede ser ofrecido como parte de un proceso de contratación. En cuanto a las transacciones, pagos por grandes importes o a través de terceras partes son ámbitos de riesgo.

Nuevas actividades: emprender nuevas actividades en las cuales la organización tiene poca experiencia (por ejemplo: ayuda humanitaria, prestación de servicios, import-export, etc.) puede esconder grandes riesgos de soborno y corrupción, frecuentemente difíciles de descubrir a tiempo por la falta de conocimiento del sector. Cuando MUSOL emprenda nuevas actividades se recomienda que se realice un análisis de riesgo detallado y específico, tomando las medidas preventivas oportunas. En general, se recomienda que el análisis de riesgo se actualice periódicamente y siempre que se empiecen actividades en nuevos países y sectores.

Ya que MUSOL no opera normalmente en contextos de emergencia, no se ha incluido un análisis detallado de este sector. Sin embargo, en el caso en que la Fundación pueda operar en contextos de emergencia (por ejemplo por desastres sobrevenidos en las zonas de operación de la organización), se deberá tener en cuenta que los cortos plazos de actuación y la presión existente para salvar vidas humanas en este tipo de situaciones suponen factores de riesgo adicionales en los cuales fenómenos de sobornos, presiones indebidas y corrupción pueden presentarse al personal de la organización.

A raíz del análisis realizado en los párrafos anteriores, MUSOL ha identificado medidas para evitar casos de corrupción y soborno en sus operaciones. En su diseño se ha tenido en cuenta la necesidad de no entorpecer la administración y las operaciones de las organización con trámites burocráticos demasiado complejos, teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y personal con que conviven las organizaciones del tercer sector y la necesidad de mantener la agilidad y la capacidad de adaptación en terreno, que son factores clave de éxito de una organización como MUSOL.

11. El personal de MUSOL tiene el deber de comunicar a los órganos superiores cualquier indicio de fraude o corrupción.
12. El personal de MUSOL tiene el deber de confidencialidad con respecto a las actuaciones que se estén realizando en relación con la prevención del fraude o corrupción.



13. El personal de MUSOL tiene prohibido aceptar y realizar regalos de valor superior a 50 Euros de/a cualquiera persona (personal de MUSOL o de la contraparte, etc.), institución (autoridades locales co-financiadoras o colaboradoras del proyecto, financiadores, etc.), empresas (proveedores) u organización (contrapartes locales, etc.) relacionadas con las operaciones de MUSOL, incluyendo auditores y evaluadores externos de proyectos contratados por MUSOL o por entidades terceras. En el caso en que se ofrezcan regalos de valor superior al límite previsto y en la cultura local el rechazo de dicho regalo suponga una seria ofensa y ponga en riesgo la relación de trabajo y/o la colaboración institucional, el trabajador de MUSOL aceptará el regalo, lo inscribirá en el “Registro de regalos” (en anexo) y lo hará llegar en el menor tiempo posible a su superior, comunicando a la persona que ha realizado el regalo este trámite. El superior al recibir el registro y el regalo consultará la Dirección para definir el destino y uso final del mismo.
14. El personal de MUSOL tiene prohibido aceptar y ofrecer hospitalidad de/a: representantes de empresas proveedoras de MUSOL o que pretenden serlo; candidatos/as a puestos de trabajo en MUSOL; auditores y evaluadores externos de proyectos contratados por MUSOL o por entidades terceras.
15. MUSOL incluirá en todos los acuerdos de co-ejecución y de colaboración institucional con organizaciones cláusulas anti-corrupción
16. MUSOL analizará periódicamente las políticas anti-corrupción de sus contrapartes, valorando si son suficiente para prevenir actos corruptos en las acciones que se implementan conjuntamente y, eventualmente, orientando la contraparte sobre las mejoras de dichas políticas. La valoración de las políticas anti-corrupción formará parte de los criterios de evaluación de las contrapartes establecidos por el Marco conceptual sobre trabajo con contrapartes locales.
17. MUSOL incluirá en todos los contratos con empresas cláusulas anti-corrupción.
18. En las comisiones de contratación, MUSOL incentivará la participación de los beneficiarios mediante sus representantes para que realicen una función de control social.
19. Coherentemente con el “Manual de procedimientos internos y de gestión de proyectos”, no se realizarán pagos en efectivo por importes superiores a 100 €. Se respetarán escrupulosamente los supuestos y los procedimientos que permiten autorizar excepciones a esta norma general, previstos por el manual. Los pagos en efectivo deberán ser documentados según lo previsto por el manual.
20. Se reducirán o evitarán los fondos de “caja chica”, que permitirían el pago de sobornos en caso de solicitud.
21. Siempre que sea factible, se evitará realizar cara a cara el pago de facturas, derechos aduaneros, honorarios, impuestos, etc., que se llevará a cabo a través de transferencias electrónicas directamente a cuentas bancarias oficiales de entidades gubernamentales, proveedores de servicios o socios comerciales.
22. Coherentemente con el “Manual de procedimientos internos y de gestión de proyectos”, se pedirán al menos tres ofertas cuando el importe de un gasto vaya a superar previsiblemente 10.000 euros. En caso de que el importe de la compra supere los 60.000 euros, previamente a la búsqueda de proveedores, se concertará con el Director Técnico y Financiero un procedimiento competitivo especial acorde con los requerimientos del donante.
23. Se examinará con especial atención cualquier operación, con independencia de su cuantía, que pueda ser particularmente susceptible de fraude y/o corrupción, lo que se comunicará directamente a la Dirección, la cual dará las oportunas orientaciones para evitar este riesgo, aplicando las medidas citadas en el punto 24 si coincide con los supuestos en ello descritos. Los factores de riesgo pueden ser los mencionados en este protocolo u otros que surjan en el contexto local de realización de la operación.

Gestión de los intentos de corrupción y fraude.



24. El personal de MUSOL tiene el deber de rechazar cualquier tipo de soborno o pago de facilitación indebido para facilitar trámites. Existen casos muy comunes en los contextos donde MUSOL opera, para los cuales a continuación reportamos la forma de rechazar el intento de soborno que el empleado de MUSOL deberá aplicar y algunas medidas para evitar dichos casos, basados en el manual “RESIST Cómo hacer frente a la extorsión y a la incitación al soborno en las transacciones internacionales. Una herramienta para que las empresas capaciten a sus empleados”, Transparency Internacional, United Nations Global Compact, World Economic Forum e International Chamber of Commerce:

| Descripción | Prevención | Respuesta |
|---|---|--|
| <p>El personal expatriado no pueden obtener permisos de trabajo a menos que se pague un recargo.</p> | <p>Durante la negociación del proyecto con la contraparte local y con las autoridades locales que suelen estar implicadas en los proyectos de MUSOL, negociar para que estas proporcionen la ayuda necesaria para obtener los permisos de trabajo de los expatriados. Solicitar todos los permisos de trabajo en uno o más bloques grandes, para que sea más difícil para los funcionarios rechazarlos. Asegurarse de que todas las solicitudes de permisos se completen como corresponde y estén acompañadas por toda la documentación requerida para evitar pretextos de algún tipo para pedir pagos de facilitación o sobornos. Involucrar la embajada de los países de procedencia de los expatriado en el proceso.</p> | <p>Niéguese a pagar y explique que su empresa no permite el pago de dichos “recargos” para obtener permisos a menos que así se requiera expresamente por ley o en procedimientos oficiales escritos y, en todo caso, contra entrega de recibos oficiales proporcionados por la autoridad local por pagos realizados a la cuenta bancaria de la autoridad, nunca a una persona individual. Notifique a la gerencia o al organismo supervisor sobre los recargos exigidos. Alerta a la contraparte local y a las autoridades locales colaboradoras y explíquele que estas exigencias pueden poner en peligro la continuación del proyecto, a menos que el cliente intervenga para ayudar a detenerlas. Hable con otras organizaciones y empresas que operan en el país sobre los requisitos y prácticas legales, y pida asesoramiento sobre cómo respondieron ellas a exigencias ilícitas similares.</p> |
| <p>Un oficial de policía local solicita un pago para permitir que un expatriado cruce una frontera interna dentro de un país.</p> | <p>Asegurarse de que sus empleados tengan todos los documentos necesarios para viajar dentro del país y que dichos documentos sean válidos para evitar</p> | <p>Si está seguro de que sus documentos son válidos y que no hay necesidad de obtener un “permiso”, debe explicar esto al funcionario que le</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>cualquier pretexto para que los agentes pidan pagos indebido.</p> <p>Establecer buenas relaciones con las agencias gubernamentales correspondientes y las autoridades locales y nacionales en sus áreas de operación, y consultar a los funcionarios relevantes sobre los problemas que los empleados pueden enfrentar (por ejemplo, exigencias ilícitas de pagos de facilitación) y las formas de evitar que se produzcan tales situaciones.</p> | <p>solicita el pago.</p> <p>Registre el nombre del funcionario que solicitó el pago y pídale que le muestre su identificación oficial.</p> <p>Debe aclararle al funcionario que los pagos módicos de este tipo no respetan la política de la empresa y son ilegales. Explique al funcionario que debe obtener un recibo firmado por él, así como registrar los detalles de cualquier pago efectuado, incluida la identidad del funcionario, para los registros de la empresa.</p> |
| <p>Un empleado de la empresa de electricidad estatal exige dinero por la conexión a la red de energía eléctrica.</p> | <p>Identifique por adelantado todos los requisitos oficiales para la conexión a la red eléctrica y garantice su cumplimiento.</p> | <p>No acepte efectuar el pago. Explique las obligaciones y actitudes de su empresa ante la ley, y su compromiso de luchar contra la corrupción.</p> |
| <p>Propuesta de soborno a cambio de información confidencial durante las etapas preliminares a la oferta o durante una licitación.</p> | <p>Prescinda de los intermediarios que no sean esenciales para la licitación, y solicite que se pruebe la necesidad de su existencia.</p> <p>Hasta el último minuto, evite incluir información financiera en el pliego o TdR de la licitación para evitar fugas.</p> | <p>Rehúse pagar y solicite al ofertante que haga su propuesta por escrito.</p> <p>Comunique a las otras partes ofertantes que han intentado obtener información reservada y que hay riesgos de fugas en el proceso. Comunique el nombre de la empresa que intenta sobornar.</p> |

25. El personal de MUSOL al cual ha sido propuesto un soborno deberá comunicar este hecho:

- A su inmediato superior.
- A la embajada de España en el país en cuestión.
- A otras parte involucradas en el proyecto (contrapartes, etc.).

Previa consulta con el superior jerárquico y siempre que el acto sea legalmente perseguido en el país en cuestión, denunciar a las autoridades locales el acontecimiento.

26. Si el pago es inevitable por un riesgo percibido para su vida o su integridad física, efectúe el pago, anote el motivo del cargo, el nombre del funcionario que lo solicitó (si es posible) y su puesto. Informe inmediatamente a su inmediato superior jerárquico entregando la documentación del pago. Analice con él si es posible comunicar el hecho a la embajada de España y a las autoridades competentes en el país en cuestión, sin que eso suponga un riesgo para la seguridad del personal de MUSOL.



27. La dirección de MUSOL realizará un monitoreo constante de los siguientes indicadores, que se consideran clave para detectar eventuales fenómenos de corrupción:

- Pagos en efectivos frecuentes y por importes importantes.
- Frecuentes casos de presión para realizar pagos de forma urgente y fuera del calendario previsto.
- Pagos realizados a través de un país tercero (por ej. Bienes y servicios adquiridos para el país A cuyo pago se realiza en otros país).
- Encuentros privados con compañías que esperan de obtener contratos en procesos de licitación o con licitadores públicos.
- Recibir regalos generosos.
- La toma de decisiones inesperadas, ilógicas e improvisas aceptando contratos o proyectos.
- Inusual frecuencia de casos donde proveedores o personal contratado demuestran no tener el nivel esperado de conocimiento y experticia.
- El abuso de los poderes delegados en algunos puestos o la falta de respeto al proceso de toma de decisión.
- La existencia de contratos que no son favorables a la organización en cuanto a términos y períodos de ejecución.
- Preferencia inexplicada para determinados proveedores.
- La falta de controles externos sobre los procesos de contratación.
- La creación de barreras al acceso a determinados puestos o departamentos clave en los procesos de contratación.
- Numerosas excepciones a las normas de contratación y licitación.
- La aceptación de facturas por importes superiores a lo que consta en el respectivo contrato sin causas razonables.
- La falta de documentos y actas de las reuniones de tomas de decisiones.
- Los procedimientos y trámites internos no se respetan.
- El pago de grandes importes para gastos de educación, por ejemplo, u otros gastos privados de personas vinculadas a la organización.
- Individuos que nunca toma días libres ni para enfermedad, vacaciones o que insisten para tratar directamente con determinados proveedores.

El monitoreo de dichos indicadores deberá ser realizado en MUSOL y también con respecto a las contrapartes en los países en desarrollo.

Whistleblowing.

Es posible que los sistemas de control interno y monitoreo no consigan detectar casos de conflicto de interés, fraude o corrupción y fallen en su prevención. De hecho, estos eventos son unos de los riesgos más importantes de la acción de la Fundación tanto en España como en el extranjero, que MUSOL toma en cuenta y ha decidido tratar con una política de “Tolerancia Zero”. Frecuentemente, la alarma sobre casos de conflicto de interés, fraude o corrupción procede de empleados, directores o actores externos que detectan indicios de que estos hechos se están dando en la organización. Definiremos a las personas que expresen su alarma por posibles actos de fraude, corrupción o conflictos de interés como “Whistleblower” (en inglés, un alertador o persona que hace sonar un silbato o pito). Para que las alertas internas o externas lleven a una investigación eficaz de los posibles casos, se ha considerado necesario definir cómo la Fundación tratará y protegerá los Whistleblowers y definir que cuál es el



comportamiento y el procedimiento que deben adoptar empleados, directos, patronos y actores externos que tengan dudas sobre la actuación de la organización.

28. El personal de MUSOL, así como sus colaboradores externos (personas u organizaciones), tienen el deber de comunicar a los órganos superiores cualquier indicio de fraude, conflicto de intereses o corrupción, siempre que sea una sospecha razonable soportada por indicios claros. MUSOL alienta a cualquiera que tenga indicios razonables de actos de fraude, conflicto de interés o corrupción a dejar constancia de ello, con toda garantía de que no se verá perjudicado en modo alguno por sus declaraciones. La forma de proceder en dichos supuestos será:
 - Asegurarse de que se trata de indicios fundados y, si ello no representa peligro, recopilar cuantas pruebas sea posible.
 - Notificarlo de inmediato al responsable inmediato superior.
 - Tratándose de acontecimientos implicando a su superior directo, contactar entonces directamente con el Patronato.
 - Las notificaciones serán lo más precisas que sea posible y se realizarán utilizando el modelo que consta en anexo (formulario de informe de fraude, corrupción o conflicto de interés).
29. Los receptores del informe de fraude, corrupción o conflicto de interés actuarán de la siguiente manera:
 - Al recibir el informe no lo ignorarán y se asegurarán de que se hayan tomado todas las medidas de discreción oportunas para proteger a la persona que haya manifestado sospechas.
 - Notificar al Patronato la recepción del informe y las acciones de investigación que se realizarán (ver en anexo el formulario de informe de fraude, corrupción o conflicto de interés).
 - El Patronato revisará el informe y podrá pedir la realización de acciones de investigación adicionales. Además, supervisará la investigación.
 - Si el informe se ha entregado directamente al Patronato porque el suceso implica al superior directo, será el patronato el encargado de planificar y ejecutar directamente las acciones de investigación.
30. Una vez concluida la investigación y en base a sus resultados, el Patronato tomará las siguientes medidas:
 - impondrá las sanciones previstas por la normativa laboral vigente, en el caso en que se trate de personal de MUSOL.
 - Si se trata de un patrono de la Fundación, se le separará del Patronato de forma inmediata y le inhabilitará para volver a formar parte de él.
31. Al recibir el informe de fraude, corrupción o conflicto de interés, valorará en base a la legislación vigente en el país donde se hayan verificado los hechos si corresponde denunciar ante las autoridades los hechos.
32. El personal de MUSOL tiene el deber de confidencialidad con respecto a las actuaciones que se estén realizando en relación con la prevención e investigación de casos de fraude o corrupción en la organización.
33. El patronato mantendrá un registro de los casos de conflictos de interés, actos de fraude o corrupción.
34. Para asegurar la posibilidad de investigar a posteriori conflictos de interés, actos de fraude o corrupción, MUSOL protegerá y conservará por seis años los documentos relativos a las operaciones, contrataciones y gastos, descritos por el "Manual de procedimientos internos y de gestión de proyectos". Este plazo se refiere a un período mínimo: si los documentos se refieren a iniciativas financiadas por actores externos cuya normativa requiere conservar los documentos por un período más largo, MUSOL se ajustará a dicha normativa.

ORIENTACIONES PRÁCTICAS PARA EVITAR PETICIONES DE SOBORNO.

Orientaciones generales:

- Mantener una relación clara, abierta y honesta con todas las organizaciones e instituciones locales y con otras organizaciones internacionales presentes en la zona donde trabajamos.
- Aplicar con rigor todas las normas y procedimientos de pago y contratación.
- Contratar personal con experiencia en el sector y formado.
- En terreno, buscar y adoptar posiciones comunes entre todas las



organizaciones en caso de pedidos de soborno.

Algunas maneras respetuosas y amables de rechazar pagos de sobornos:

- A la pregunta: “tiene un regalo para mí?”, responder, “Claro que sí, una sonrisa” y sonreír simpáticamente.
- Buen humor y tomar dos minutos para hablar y bromear son a veces suficientes para persuadir un soldado o un representante de las fuerzas del orden a no insistir. Muchas veces está aburrido y cansado, y agradece ser tratado como un ser humano.
- Explicar por qué no puedes pagar sobornos. Usa frases que no parezcan una acusación de corrupción o soborno, por ejemplo “Mi jefe me prohíbe cualquier pago que no sea oficial/sin factura o recibo”.
- Si la persona insiste, decir que no puedes pagar el soborno pero que deseas hablar con su superior.
- Estar preparado para esperar. La paciencia ayuda mientras la impaciencia frecuentemente aumenta la presión para pagar el soborno. En un retén cuando alcanza una vía sin salida, prepárate a espera una o dos horas mientras sigue negociando amablemente si es necesario para ti pasar. Diversamente, considera la posibilidad de volver atrás e intentar otra vez. Además, informa el comando militar o la policía de los problemas encontrados y pídeles tomar medidas.
- El principio de la paciencia se aplica también a los procesos burocráticos, como el registro de una ONG. No cedas a la tentación de facilitar el proceso, aunque dure años.
- Mantén una actitud amable, respetuosa y si es posible amigable. Algunas personas no insisten cuando son tratados de forma amable y prescinden del soborno.
- Asegúrate que todos tus documentos están en orden y que tienes copia de todo, así puedes mostrarlos cuando un funcionario te cuestiona. Un carpeta abultada ayuda.
- Lleva contigo postales (u otros objetos sin valor, por ejemplo cigarrillos) y entrega una como regalo de valor insignificante.
- Asegúrate que tu conductor conoce las normas de tráfico y las respeta así como asegúrate que tú y tus colegas respetáis escrupulosamente las leyes locales. De otra manera será un pretexto para los policías para pararte y pedirte sobornos.

Checklist en base a los principales criterios nacionales e internacionales.

Como se ha mencionado en la introducción, para la elaboración del presente Código de Buen Gobierno se han tomado en consideración distintos estándares, nacionales e internacionales, que se citan en el apartado dedicado a la bibliografía consultada para elaborar la presente herramienta. Algunos de los estándares y criterios citados fueron creados específicamente para organizaciones no lucrativas y ONGD, otros surgieron para un público más amplio,



incluyendo las empresas privadas. En estos casos, se realizó un trabajo de adaptación e interpretación a la realidad específica de MUSOL.

Los indicadores de transparencia y buen gobierno de la CONGDE, los de la Fundación Lealtad y los de la AECID para la calificación como ONG especializada, tiene una importancia especial para MUSOL ya que representan las referencias más cercanas para promover la mejora en el gobierno y gestión en la organización y permiten el acceso a “sellos” o reconocimientos oficiales con un valor añadido claro para MUSOL. Los indicadores de la CONGDE y los de la Fundación Lealtad son los sellos de calidad y transparencia más conocidos en España por parte de las instituciones, organizaciones y empresas. La calificación de la AECID como ONG especializada da acceso a modalidades de financiación de largo plazo por parte de la agencia y su obtención es valorada por muchos otros financiadores. Por ello, se han recopilado a continuación los indicadores relativos a buen gobierno y transparencia incluidos por los “sellos” citados, especificando la referencia a la norma del presente documento que permite cumplir cada criterio.

| Tema | Indicadores de transparencia y buen gobierno de la CONGDE. | Indicadores de la Fundación Lealtad. | Indicadores de la AECID para la calificación como ONG especializada (con referencia al bloque y número, según el manual de autoevaluación). | Previsto por código de buen gobierno/ protocolo de prevención de conflictos de interés y contra el fraude y la corrupción. | Referencia a la norma. |
|---|---|--|---|--|---|
| Número de patronos, hombres y mujeres. | El número mínimo de miembros del órgano de gobierno es de cinco. <i>Inexcusable cumplimiento.</i> | El órgano de gobierno estará constituido por un mínimo de 5 miembros. | No Procede. | Código de buen gobierno. | Ver punto Nº 8. |
| | La proporción de hombres y mujeres en el órgano de gobierno no es superior al 60% ni inferior al 40%. | No Procede. | No Procede. | Código de buen gobierno. | Ver punto Nº 6. |
| Parentesco entre patronos. Publicidad del perfil de los patronos. | La proporción máxima de miembros del órgano de gobierno que mantienen relación de parentesco hasta segundo grado o que son parejas de hecho es del 20%. | Respecto a los miembros del órgano de gobierno, serán públicos los nombres, profesión, cargos públicos y relación de parentesco y afinidad con otros miembros del órgano de gobierno y con el equipo directivo de la organización. | A.3.2 ¿Están publicados los nombres de las personas que componen el Patronato o la Junta Directiva con una breve reseña biográfica o curricular en la página Web, si ésta no existe (y solo si no existe página Web) al menos en la memoria anual o en algún folleto de presentación institucional disponible para el público en general? | Código de buen gobierno. | Ver punto Nº 9. Ver punto Nº 10. |
| | No Procede. | Será público el curriculum vitae de los miembros del equipo directivo. | No Procede. | | |
| Relaciones con proveedores. | No Procede. | La organización hará públicas las relaciones que existan entre miembros del órgano de gobierno y los proveedores y co-organizadores de la actividad. | No Procede. | Código de buen gobierno. | Ver punto Nº 10. |
| | No Procede. | Existirán mecanismos aprobados por el órgano de gobierno que eviten situaciones de conflicto de | No Procede. | Protocolo de prevención de conflictos de interés y contra el fraude y la corrupción. | Todos los puntos. |

| | | | | | |
|---|--|--|---|--------------------------|---|
| | | interés en el seno del órgano de gobierno. Estos mecanismos serán públicos. | | | |
| Reuniones y participación en reuniones del patronato. | El número mínimo de reuniones del órgano de gobierno al año es de dos. <i>Inexcusable cumplimiento</i> | El órgano de gobierno se reunirá al menos 2 veces al año con la asistencia física o por videoconferencia de más del 50% de los miembros del órgano de gobierno. | | Código de buen gobierno. | Ver punto Nº 33 , 34 y 35 . |
| | El 80% de los miembros del órgano de gobierno asiste como mínimo al 50% de reuniones celebradas al año | Todos los miembros del órgano de gobierno asistirán en persona o por videoconferencia, al menos, a una reunión al año. | | Código de buen gobierno. | Ver punto Nº 35 . |
| Remuneración de los patronos. | No más del 40% de los miembros del órgano de gobierno recibe contraprestación económica por otros cargos que puedan ocupar en la organización. <i>Inexcusable Cumplimiento.</i> | Sólo un número limitado de los miembros del órgano de gobierno podrá recibir ingresos de cualquier tipo, procedentes tanto de la propia organización como de otras entidades vinculadas. Este porcentaje será inferior al 40% de los miembros. | | Código de buen gobierno. | Ver punto Nº 11 |
| Renovación del patronato. | En el caso de las asociaciones, la elección y sustitución de cargos, se realizará como máximo cada cinco años. En el caso de otra forma jurídica, no aplica. | Los miembros del órgano de gobierno se renovarán con cierta regularidad. | A.3.1 ¿Se ha renovado al menos en un 50% de sus miembros en los últimos 8 años? | Código de buen gobierno. | Ver punto Nº 13 , 14 y 15 |
| | Al menos un 60% de los miembros del órgano de gobierno tiene una permanencia máxima acumulada de forma continuada en el tiempo inferior a ocho años | | | Código de buen gobierno. | Ver punto Nº 13 , 14 y 15 |
| | Ningún miembro de órgano de gobierno tiene asignación vitalicia, teniendo en cuenta que los miembros con cargos honoríficos no se consideran a estos efectos parte del órgano de gobierno. | | | Código de buen gobierno. | Ver punto Nº 13 , 14 y 15 |

| | | | | | |
|-----------------------|---|--|--|--|---------------------------------|
| | <i>Inexcusable Cumplimiento.</i> | | | | |
| El marco estratégico. | Existe una formulación de la Misión de la organización aprobada por el órgano de gobierno. <i>Inexcusable Cumplimiento.</i> | El fin social estará bien definido. Deberá identificar u orientar sobre su campo de actividad y el público al que se dirige. | | | |
| | La Misión se revisará al menos cada diez años. Los términos de referencia para la revisión de la Misión contemplan la participación en el proceso de una representación de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado. | El fin social será conocido por todos los miembros de la organización, incluidos los voluntarios y será de fácil acceso para el público. | | | |
| | Existe una formulación de la Visión de la organización aprobada por el órgano de gobierno | | | | |
| | La Visión se revisará cada vez que se actualice el plan estratégico. Los términos de referencia de revisión de la Visión contemplan la participación en el proceso de una representación de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado | | | | |
| | Existe una formulación de los valores de la organización aprobada por el órgano de gobierno | | | | |
| | Los Valores se revisan al menos cada diez años. Los términos de referencia de revisión de los Valores contemplan la participación en el proceso de una | | | | |
| | | | | Código de buen gobierno. (y el Manual de planificación estratégica y operativa.) | Ver punto Nº 16 |

| | | | | | |
|---|--|---|-----------------------------------|--|--|
| | representación de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado | | | | |
| | Los términos de referencia de definición/revisión de la Misión, Visión, Valores hacen referencia explícita al punto 1 del Código de Conducta de la Coordinadora (“Identidad de las ONGD”) como elemento de referencia. | | | | |
| La Planificación estratégica y operativa. | Se dispone de una planificación estratégica plurianual aprobada por el órgano de gobierno y tiene una duración máxima de diez años. <i>Inexcusable Cumplimiento.</i> | Existirá un plan estratégico o un plan anual que englobe toda la organización con objetivos cuantificables, cronograma y responsables. Serán públicos los objetivos relacionados con el área de proyectos. La planificación tendrá que estar aprobada por el órgano de gobierno. Durante los últimos tres años, los programas habrán seguido una línea de trabajo específica. | | Código de buen gobierno. (y el Manual de planificación estratégica y operativa.) | Ver punto Nº 18 y 19 . |
| | Los términos de referencia de elaboración de la planificación estratégica contemplan la participación en el proceso de una representación de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado | | | Código de buen gobierno. (y el Manual de planificación estratégica y operativa.) | Ver punto Nº 20 |
| | La planificación estratégica incluye | Todas las actividades que | A.4.1 ¿Existe un documento que se | Código de buen gobierno. | Ver punto Nº 21 |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|---------------------------------|
| | de forma explícita referencias a la misión, visión y valores de la organización y al Código de Conducta de la Coordinadora | realice la organización estarán encaminadas a la consecución del fin social, de modo que la organización no lleve a cabo actividades que no estén explícitamente contempladas en sus Estatutos. | presente al órgano de Gobierno al menos una vez al año que permita comprobar que todas las actividades de la organización están directamente relacionadas con la visión y con el Plan Estratégico en su caso, y aparece recogido en el acta de la reunión correspondiente? | (y el Manual de planificación estratégica y operativa.) | |
| | La planificación estratégica incluye una estimación de los ingresos privados y públicos a conseguir anualmente durante el periodo de aplicación del plan | | | | |
| | La Planificación Estratégica se concreta en programaciones operativas periódicas que cuentan con la aprobación del órgano de gobierno. <i>Inexcusable Cumplimiento.</i> | | | Manual de planificación estratégica y operativa | No procede |
| | El órgano de gobierno realiza ejercicios de seguimiento y evaluación de la planificación estratégica. La periodicidad de estos ejercicios es, como mínimo, de la mitad del periodo de duración de la planificación estratégica vigente | Contarán con sistemas formalmente definidos de control y de seguimiento interno de la actividad y de los beneficiarios. Estos estarán aprobados por el órgano de gobierno. | | Código de buen gobierno. (y el Manual de planificación estratégica y operativa.) | Ver punto Nº 21 |
| | El órgano de gobierno realiza ejercicios de seguimiento y evaluación de las programaciones operativas. <i>Inexcusable Cumplimiento.</i> | | | Código de buen gobierno. (y el Manual de planificación estratégica y operativa.) | Ver punto Nº 21 |
| | Se dispone de un documento que refleja una política, un sistema o un procedimiento de seguimiento y evaluación de los proyectos y programas de actividad propia de la organización (aquella ligada directamente al cumplimiento de | | | Código de buen gobierno. (y el Manual de planificación estratégica y operativa.) | Ver punto Nº 21 |

| | | | | | |
|----------------|---|--|--|--|---------------------------------|
| | la Misión) | | | | |
| El presupuesto | Existe un presupuesto anual de ingresos y gastos aprobado por el órgano de gobierno. <i>Inexcusable Cumplimiento.</i> | | | Código de buen gobierno. (y el Manual de planificación estratégica y operativa.) | Ver punto Nº 22 |
| | El órgano de gobierno lleva a cabo un seguimiento del presupuesto como mínimo semestralmente | | | Código de buen gobierno. (y el Manual de planificación estratégica y operativa.) | Ver punto Nº 22 |
| | Existe una liquidación del presupuesto anual ejecutado, revisada y aprobada por el órgano de gobierno. <i>Inexcusable Cumplimiento.</i> | | | Código de buen gobierno. (y el Manual de planificación estratégica y operativa.) | Ver punto Nº 23 |

Bibliografía.

- Asociación Española de Fundaciones, *Buen gobierno y buenas prácticas de gestión - criterios para su desarrollo por las fundaciones*, Asociación Española de Fundaciones, S.F. 15 p.
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, *Manual de autoevaluación para la acreditación como ongd especializada*, 2009. 75 p.
- Boardroom metrics, *The CEO Evaluation*, Boardroom metrics, S.F, 4 p.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), *Código unificado de buen gobierno*, CNMV, SF, 34 p.
- Coordinadora española de ONGDs, *Indicadores de transparencia y buen gobierno*, Coordinadora española de ONGDs, 2013, 24 p.
- DOCHAS the Irish Association of Non-Governmental Development Organisations, "Corporate governance assessment tool", DOCHAS, 2011, 9 p.
- Fundación ÉTNOR, *Conclusiones del Taller de Buen Gobierno realizado por la Fundación ÉTNOR*, 2009.
- Global Reporting Initiative (GRI), *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, GRI-Global Reporting Initiative, 2001-2011, 199 p.
- Intermon Oxfam, *Código de buen gobierno del patronato*, Intermon Oxfam, 2011. 5 p.
- McNamara, C. *Governance (Board) Indicators*, The Management Assistance Program for Nonprofits, 1998, 2 p.
- Romero Merino, E., Azofra Palenzuala, V., de Andrés Alonso, P., *El gobierno de las fundaciones en España: patronatos sin patronos*, UNIVERSIA BUSINESS REVIEW, 2008, p.18.
- The Management Assistance Program for Nonprofits, *Governance (Board) Indicators*, 2000, 32 p.
- Transparency International, Bond, Mango, *Anti-bribery principles and guidance for NGOS*, Bond, 2011. 22 p.
- Transparency International, *Corruption perceptions index 2012*, Transparency International, 2010. 5 p.
- Transparency International, *Handbook of good practices preventing corruption in humanitarian operations*, Transparency International, 2010. 164 p.
- Transparency Internacional, United Nations Global Compact, World Economic Forum e International Chamber of Commerce, *RESIST Cómo hacer frente a la extorsión y a la incitación al soborno en las transacciones internacionales. Una herramienta para que las empresas capaciten a sus empleados*, UN Global Compact Office, 2011. 52 p.
- Wyatt, M, *A Handbook of NGO governance*, European Center for Not-for-Profit Law, 2004, 72 p.

Glosario.

PEFO (Plan Estratégico de Fortalecimiento Organizacional): es el Plan de mejora continua de MUSOL que la dirección de la Fundación define cada tres años e implementa mediante recursos internos y externos. Está disponible en las memorias anuales de la Organización.



GRI: Global Reporting Initiative. GRI es una organización sin ánimo de lucro con múltiples grupos de interés. Fue fundada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997 en Estados Unidos. En el año 2002, GRI trasladó sus oficinas a Ámsterdam, donde actualmente se encuentra su Secretaría. El fin de GRI es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El Marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social.

Accountability: rendición de cuentas.

Stakeholders: quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa u organización.

Marco Estratégicos: misión, visión y valores de la organización.

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

CONGDE: Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España.

Whistleblower: las personas que expresen su alarma por posibles actos de fraude, corrupción o conflictos de interés.



Anexos.

FORMULARIO DE INFORME DE FRAUDE, CORRUPCIÓN O CONFLICTO DE INTERÉS.

A rellenar por parte del denunciante:

Fecha:

Nombre y firma de la persona alegando posible caso de fraude, corrupción o conflicto de interés:

Descripción de la situación, facilitando datos personales, lugares, fechas, número de veces, importes, valores, etc.:

Pruebas que eventualmente se adjuntan:

Nombre y firma del receptor del informe:

A rellenar por parte del receptor del informe:

Descripción de las acciones de investigación que se realizarán:

Fecha de entrega del informe al Patronato:

REGISTRO DE OBSEQUIOS.



| DESCRIPCIÓN | VALOR | QUIEN REGALA (RELACIÓN CON MUSOL) | QUIEN RECIBE | FECHA | A QUIEN SE ENTREGA (SUPERIOR GERÁRQUICO) |
|-------------|-------|--------------------------------------|--------------|-------|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |