

## **Marco político sobre Transparencia en la comunicación externa y captación de fondos privados**

---



## **INDICE DE CONTENIDOS:**

---

	<b><u>Pág.</u></b>
1.- Introducción	3
2.- Transparencia y Calidad en MUSOL	5
3- Comunicación	7
Visión	7
Principios de actuación	7
Líneas directrices	7
Calidad en las acciones y herramientas	11
4.- Captación de fondos	13
Visión	13
Compromisos y principios	14
Líneas directrices para una captación responsable	15
Criterios y estrategias	18
Calidad en las acciones	19
5.- Seguimiento y evaluación	20
6.- Fuentes de referencia	22

---

## **ANEXOS**.....

- Checklist para transparencia y calidad en comunicación
- Checklist para transparencia y calidad en captación de fondos
- Plan de mejoras

### **NOTA**

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres, es una de las preocupaciones de MUSOL. Sin embargo, con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

## 1.- INTRODUCCIÓN

---

Actualmente la cooperación para el desarrollo y la acción social están sufriendo duros recortes, al tiempo que las personas en riesgo de exclusión y pobreza aumentan. Las ONG deben continuar su labor social con excelencia, con escasos recursos y con claros mecanismos de transparencia y calidad hacia sus socios, colaboradores, beneficiarios y donantes para mostrar su profesionalidad y buen hacer.

En este marco desde hace años están surgiendo diferentes normativas, herramientas y certificaciones de calidad que ayudan a las organizaciones a acometer tan difícil camino. Y es que la gestión de la calidad requiere documentos institucionales, así como metodologías prácticas para poder llevarla a cabo y finalmente que redunden en un fortalecimiento institucional y mejora de sus acciones y promuevan la credibilidad de la organización en la sociedad.

En el marco del Programa Estratégico de Fortalecimiento Organizacional, la Fundación MUSOL ha emprendido una serie de actividades dirigidas a mejorar la transparencia, la eficacia y la calidad de su gobierno, gestión y acción. Entre las acciones prioritarias consta la elaboración de las Líneas directrices para la comunicación, publicidad y captación de fondos privados de la Fundación, que deberá establecer normas claras de transparencia y publicidad a aplicar en la comunicación de MUSOL.

Tanto el área de comunicación externa, como de captación de fondos privados son esenciales de cara a la credibilidad, imagen y garantía de transparencia en la gestión hacia los diferentes actores con los que MUSOL interactúa.

Tratando de dar respuesta a dichos requerimientos, el objetivo del policy es orientar claramente, desde los principios y valores de MUSOL, acerca de las líneas estratégicas que hacen que la comunicación externa y la captación de fondos privados sean de calidad y contribuyan a la transparencia de la organización. De hecho, contar con este marco político redundará en una mayor confianza hacia MUSOL por parte de los stakeholders, así como una mayor legitimidad social, interna y externa.

Entendemos la calidad como un proceso de mejora continua, a través de la adaptación permanente a las necesidades y expectativas identificadas de todas las partes interesadas. Este compromiso de MUSOL queda plasmado en el presente documento, que deberá ir adaptándose a los cambios del contexto, a las nuevas necesidades y responsabilidades de las organizaciones sociales.

El presente documento parte de un proceso de reflexión y análisis participado de las personas que trabajan en MUSOL, sus colaboradores, socios y donantes. El proceso de consulta se centró en obtener información esencial por lo que respecta a la transparencia y calidad en dos líneas de acción de la organización: la comunicación externa y la captación de fondos. Así pues el marco político es coherente con la Misión, Visión y Valores de la organización, teniendo presente además el contexto, así como las necesidades, demandas y expectativas de los diferentes grupos de interés, cuya aprobación final concierne al Patronato, como órgano de Gobierno competente.

De otra parte, el documento cumple con los requisitos y estándares de certificación de calidad, transparencia y buen gobierno que actualmente están vigentes (herramienta de transparencia y buen gobierno de la Coordinadora de ONGD; normas de calidad de la Fundación Lealtad; normativa para la calificación de ONGD de la AECID; estándares para ser “ONG con Calidad”; cumplimiento normas de la Ley de transparencia; cumplimiento de los principios de inversión responsable de NNUU; Declaración Internacional de principios éticos de fundraising). Y, todo ello, con objeto de ofrecer una garantía básica a nuestros trabajadores, socios, donantes y colaboradores.

En el policy encontraremos en primer lugar, una descripción de cuál es la visión de MUSOL en el marco de la transparencia y calidad. A continuación, se abordan las líneas directrices, tanto para el área de comunicación, como la captación de fondos privados, para acabar con unas pautas básicas de cómo llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados de la implantación de las líneas directrices en el tema que nos ocupa.

---

## 2.- TRANSPARENCIA Y CALIDAD EN LA FUNDACIÓN MUSOL

La transparencia y calidad son dos ejes vertebradores del trabajo en MUSOL que beben de los valores de la organización y que son fundamentales para mantener la credibilidad y confianza de nuestros socios, donantes, colaboradores, trabajadores y población beneficiaria, se trata por tanto, de nuestra legitimidad.

*“Como organizaciones de la sociedad civil que recibimos fondos públicos, de entidades privadas y de particulares, entendemos que la transparencia debe estar presente siempre en nuestra forma de trabajo. Además, por coherencia con nuestros valores, el buen gobierno tiene que tener un peso fundamental en nuestras actuaciones” (CONGDE 2013).*

Transparencia es rendición de cuentas o mostrar abiertamente el engranaje de una organización. Es decir, cómo funciona, cómo se lleva a cabo su trabajo, cuáles son los procesos internos, sus decisiones, los resultados obtenidos. Y todo ello, lo queremos aplicar a la Comunicación Externa y la Captación de fondos. En el Manual de Procedimientos Internos de MUSOL quedan reflejados todos los criterios e indicadores de Transparencia y Buen Gobierno que como organización venimos cumpliendo y la visión desde la que partimos *“Asegurar la transparencia en la gestión la entendemos como el acto mediante el cual se transmite información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable y verificable a la ciudadanía”* (MUSOL 2011: 5)

La Transparencia es una Cualidad de MUSOL relacionada con el grado de acceso real que tienen sus partes interesadas a la información relevante relacionada con su gobierno, organización, procesos, actividades, resultados e impactos obtenidos. El acceso a dicha información puede ser proactivo o promovido por la organización por solicitud o a demanda de una parte interesada (Norma ONGC 2011: 13).

Asimismo, la calidad la entendemos y aplicamos como una filosofía, estrategia y práctica que lleva asociada la mejora continua, la introducción de aprendizajes y la participación de los grupos de interés. Así pues, la política de comunicación y captación de fondos de MUSOL debe partir de estos dos pilares básicos y orientarse a ofrecer una calidad y transparencia a los diferentes actores con los que trabajamos, incluyendo mecanismos de participación que nos permiten enfocarnos hacia una mejora continua de la prestación de nuestros servicios. De esta manera, la calidad aporta valor añadido a los resultados de la organización.

A continuación, quedan sistematizados los estándares de calidad y transparencia que han sido tenidos en cuenta para el diseño del policy de MUSOL.

FUENTE	Indicadores a destacar	Aplicación línea MUSOL
<b>CONGDE: Herramienta transparencia y buen gobierno</b>	Bloque: Base social y apoyos Bloque: Planificación y rendición de cuentas	Comunicación y Captación de Fondos

<b>Fundación Lealtad</b>	Consejos para una donación responsable Principios para la transparencia (del 2 al 8)	Comunicación y Captación de Fondos
<b>AECID (normativa para calificación)</b>	Calificación ONGD. Normativa BOE 17 09 2013	Calidad, transparencia
<b>ONG con Calidad</b>	Certificación Norma ONG calidad	Principios y Criterios de Calidad y Transparencia

En MUSOL nos comprometemos a que nuestra actuación se desarrolle de acuerdo a los principios que contiene el presente documento.

Las personas que trabajamos y colaboramos en MUSOL, contratadas y voluntarias, nos comprometemos a desempeñar nuestras funciones de acuerdo a lo descrito en este documento.

### **3.- COMUNICACIÓN EXTERNA**

---

#### **3.1. Visión desde MUSOL**

*“La comunicación de la ONG con la sociedad es fundamental para incrementar la confianza en la misma y ampliar y fidelizar su base social (socios, voluntarios, etc.). El detalle de la información facilitada al público y el hecho de que el mensaje que se transmita a la sociedad sea veraz y no induzca a error reflejan el talante transparente de la ONG”. (Fundación LEALTAD)*

Teniendo esta norma presente, en MUSOL la comunicación externa parte de un enfoque estratégico en el que desde la misión y visión se definen los mensajes que se van a transmitir a los diferentes grupos de interés. Entendemos por tanto, la comunicación como un instrumento de gestión al servicio de la misión de toda organización.

El primer objetivo de la comunicación es que la Misión de MUSOL sea conocida, como medio de sensibilización de la opinión pública (captar y fidelizar donantes, captar y fidelizar voluntarios, y llevar a cabo campañas de sensibilización) y, en segundo lugar, que se ponga al servicio de la obtención de recursos.

La comunicación la concebimos como una transacción entre el emisor y el receptor en la que el producto final percibido tiene un efecto concreto sobre éste, ya que a la vez que modifica su conocimiento sobre la organización, afecta a la impresión que se tiene sobre la misma, condicionando su posible vínculo con la institución. Esto se manifestará en una mayor adhesión a la causa social promovida y en un mayor acceso a fondos y a voluntarios.

#### **3.2. Principios de actuación para una comunicación responsable**

Toda información pública relativa a la gestión y actividades de MUSOL respecto del uso, finalidad y satisfacción del servicio y actividad desarrollada, deberá ser verificada por la persona responsable nombrada por la organización. La entidad tendrá establecido un catálogo de compromisos éticos de comunicación, coherente con sus valores y con los de esta norma. (Norma ONGC). Y para ello, nos comprometemos a:

- Disponemos de unos procedimientos claros para la adopción de posiciones políticas públicas y para definir las estrategias de defensa de nuestros intereses.
- Nos comprometemos a que las campañas de publicidad, captación de fondos e información pública reflejen de manera fiel los objetivos y la realidad de la organización y no induzcan a error.
- La estrategia, prácticas, mensajes, soporte y canales de comunicación, sensibilización y captación se basan en los principios de publicidad no engañosa, respeto del derecho a la intimidad, información transparente sobre términos y condiciones asociadas a la colaboración, así como coherente con los principios recogidos en este texto.
- En nuestras actividades de información y publicidad, reconocemos a las víctimas de desastres y, en general, a las personas desfavorecidas como seres humanos dignos.

- Cumplimos los estándares generalmente aceptados de exactitud técnica y honestidad en la presentación e interpretación de datos y estudios, utilizando estudios independientes y haciendo referencia a ellos.
- Actuamos con especial responsabilidad en nuestras críticas públicas, garantizando que están basadas en datos y estudios elaborados con la mayor exactitud técnica y fiabilidad.
- Al menos una vez al año se informará a los donantes, socios y colaboradores sobre las actividades de la organización.
- Son requisitos para llevar a cabo la comunicación de forma eficiente contar con correo electrónico institucional y página web propia en funcionamiento, con información de todas las actividades de la organización y actualizada al menos una vez al año.
- La organización pondrá a disposición de quien lo solicite la memoria anual de actividades y la memoria económica anual. La memoria anual de actividades y las cuentas anuales con su correspondiente informe de auditoría serán accesibles a través de la web.

De igual manera contemplamos las directrices que se recogen en el Código de Conducta de la Coordinadora de ONGD:

- ✓ La comunicación y la publicidad son instrumentos de sensibilización y educación para el desarrollo, coherentes con el trabajo de las ONGD, y sirven para la toma de conciencia de los problemas de desarrollo y para fomentar la participación ciudadana.
- ✓ Los mensajes deben reflejar la realidad del Sur, sin ser catastrofistas, idílicos o discriminatorios.
- ✓ No deben expresar una superioridad del Norte.
- ✓ Deben situar como protagonistas a las personas y pueblos del Sur.
- ✓ Cuando la comunicación se realice en el marco de una colaboración con empresas, las ONGD velarán igualmente por el cumplimiento de las pautas de comunicación recogidas en este capítulo

### **3.3. Líneas directrices**

La comunicación externa es el conjunto de medios y acciones destinados a establecer una relación fluida con todas las partes interesadas, especialmente con los beneficiarios, los colaboradores, los socios, donantes y la sociedad en general.

Para ello, MUSOL se dotará de disposiciones y recursos para satisfacer los requerimientos y necesidades comunicativas de las partes externas interesadas, en especial en lo referido a la justificación, transparencia y rendición de cuentas.

La comunicación externa, dependiendo de los objetivos y destinatarios responderá a los siguientes estilos:



- Comunicación vertical. La junta directiva decide las pautas y ejecutan las acciones comunicativas.
- Horizontal. Se implica a muchas personas (tanto personal voluntario como remunerado) en el uso de herramientas comunicativas. Facilita además la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y de autorrealización de la personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora.
- Organizada. Existe un plan de comunicación, herramientas, formación en su uso y/o una imagen corporativa cuidada.
- Informal. El lenguaje es cercano, a veces divertido. Huye de excesivas formalidades.
- Diversa. Los mensajes reflejan la situación del colectivo con el que se trabaja, voluntarias y voluntarios, familiares, etc.
- Cooperativa. Se trata de reflejar cómo trabajan el resto de entidades en este campo.

Y evitaremos que sea:

- Improvisada. El volumen diario de trabajo no debe ir en detrimento del buen trabajo en la comunicación. Procuramos dar una imagen seria, rigurosa.
- Dispersa. Los mensajes deben reflejar el trabajo de MUSOL y adaptarse a cada grupo meta.
- Competitiva. No se hacen comparaciones con el resto de organizaciones que trabajan en este ámbito. En todo caso, buscamos sinergias para el trabajo en red.

Evidentemente, la comunicación de MUSOL será diferente en función de los grupos con los que trabajamos y se requieren medidas específicas (propias del plan de comunicación):

- Comunicación institucional, sobre la propia entidad
- Comunicación interna, son los empleados, voluntarios, patronato, socios
- Comunicación para la sensibilización social, para cambiar una idea, un comportamiento, una actitud... o conseguir fondos
- Comunicación y financiación privada
- Comunicación con la administración y reguladores, lobbying (incidencia política)

Las acciones, mensajes y herramientas tendrán que ser diferentes también, en función de dichos objetivos y públicos:

**Público generalista**: Se llega a través de los medios generalistas. Generan legitimidad social y coste político. Tienen sus propias reglas y son dependientes de intereses concretos.

- Línea de trabajo básica: Comunicación Externa, y Relaciones Públicas.
- Herramientas Básicas: Creación de bases de datos, visita a redacciones, suministro y creación de información veraz y rigurosa (Fuente recurrente), creación de eventos, etc. Notas de prensa, ruedas de prensa, convocatorias, dossieres de prensa, entrevistas con nuestros expertos.

**Público circundante**: Se llega a través de los medios locales y de las publicaciones de la propia organización. Generan legitimidad social, favorecen ser una referencia local, aumentando la capacidad de interlocución y negociación.

- Línea de trabajo básica: Comunicación Externa, Relaciones Públicas y Comunicación y Participación.
- Herramientas Básicas: Creación de bases de datos, contacto personal con los periodistas y gabinete de prensa del ayuntamiento, visita a redacciones, suministro y creación de información veraz y rigurosa, creación de eventos, etc. Notas de prensa, ruedas de prensa, convocatorias, dosieres de prensa, entrevistas con nuestros expertos

**Grupos de Influencia:** Se suele partir de una legitimidad de nuestra organización basada en el posicionamiento social. Generan prestigio social, influencia y capacidad de crear espacios de difusión y persuasión.

- Línea de trabajo básica: Comunicación Externa, Relaciones Públicas.
- Herramientas Básicas: Creación mapas de influencia, por ejemplo medio académico. Entrevista personal y vinculación a través de la participación.

**La comunidad:** Se tiene que crear un ambiente de reconocimiento y estímulo positivo. El grupo debe ser educativo, de acción, de socialización.

Línea de trabajo básica: Comunicación Interna, Relaciones Públicas. Comunicación y Participación.

Facilitar herramientas de comunicación, participación y reconocimiento. Identificación de discurso, posicionamiento y estilos.

Herramientas Básicas: Boletín, web, acciones concretas de participación, guía de acogida, campañas de soci@s...

El objetivo es orientar la gestión de la comunicación en función de cada uno de los públicos para lograr su confianza. Estos grupos de interés tienen la llave de la credibilidad y la legitimación de la organización. Sin ellos difícilmente MUSOL puede seguir adelante. En una entidad todo comunica y por ello hay que planificar la comunicación desde las grandes estrategias hasta los pequeños detalles.

Sin embargo, independientemente de los grupos de interés específicos, con los que se concretarán estrategias y herramientas de comunicación ad hoc, hay una serie de informaciones que forman parte de la comunicación institucional que debemos contemplar. Esta información será anual y de obligada difusión para la transparencia de la organización:

- ✓ Misión, Visión y Valores de MUSOL (contenidos en Plan estratégico y/o plan anual operativo)
- ✓ Reporte y justificación de las actividades llevadas a cabo durante el año
- ✓ Cuentas anuales y auditorías realizadas

Los medios utilizados serán las herramientas de comunicación externa señalados en el siguiente apartado.

Los destinatarios de la comunicación anual institucional son: los socios, colaboradores, donantes, medios de comunicación, beneficiarios, contrapartes locales, grupos que hayan sido parte de las acciones de sensibilización social.

Las acciones concretas estarán contempladas en el Plan de Comunicación<sup>1</sup>, documento que recogerá además los recursos y los objetivos en torno a los que se despliegan las acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar MUSOL.

### 3.4. Calidad en las acciones (mensajes)

La buena calidad en la transmisión y difusión de la comunicación puede ser un índice significativo de la calidad misma de la propia organización. Cuidar y priorizar al máximo los elementos de comunicación se convierten en un objetivo estratégico fundamental en MUSOL y desde esa gestión estratégica debemos analizar la calidad. Los principales elementos para valorar que la comunicación garantiza la calidad estratégica son:

- a) La comunicación es uno de los elementos centrales en la toma de decisiones
- b) Los objetivos de la comunicación están al servicio de los objetivos estratégicos de MUSOL
- c) En el desarrollo del plan de comunicación se contemplan tres niveles que articulan lo general con lo específico: estratégico, táctico y operativo
- d) La interacción con los grupos a los que se dirige, huyendo de la comunicación unidireccional.
- e) Las herramientas de comunicación externa aseguran la transparencia y tienen en cuenta las siguientes premisas:
  - Memoria anual de actividades: contempla los objetivos anuales y estratégicos; descripción y justificación de actividades realizadas; justificación de ingresos y gastos (mediante auditorías cuentas).
  - Página web: contendrá información clara y accesible acerca de: la identidad, valores, misión y visión de MUSOL; líneas estratégicas, áreas de actuación, presencia territorial; cuentas auditadas; equipo humano; publicaciones; mecanismos de participación (elementos de interacción con las redes sociales); pertenencia a redes; cumplimiento de normativas de calidad y transparencia.
  - Redes sociales: Facebook, twitter, se tratará de crear una comunidad con información y participación
  - E – mail para difusión de boletines electrónicos, noticias puntuales, convocatorias de eventos
  - Campañas y acciones específicas de sensibilización, se cuidará especialmente la imagen corporativa de MUSOL

Por lo que respecta a las Campañas de publicidad y comunicación desde MUSOL evitamos caer en una instrumentalización institucional, puesto que más allá de conseguir fondos y recursos, las campañas cumplen una misión para su presentación ante la opinión pública. Todas las acciones de comunicación que giran en torno a la captación de recursos tienen una dimensión educativa – que siempre debe estar presente. Asimismo, MUSOL adquiere el compromiso de no distorsionar la realidad y reflejarla tal y como es, para no caer en la falsa sensibilización que mueve a recaudar dinero y a ganar audiencias, sin dejar más peso en la sociedad.

---

<sup>1</sup> El Plan de Comunicación especificará los mensajes, canales y proceso de ida y vuelta de la comunicación, dependiendo de los objetivos anuales fijados por MUSOL y los grupos destinatarios.

Son seis por tanto, los objetivos que nos planteamos con las Campañas de publicidad:

- Dar a conocer a la organización: su existencia, sus elementos diferenciales y sus proyectos.
- Crear, mantener y mejorar la imagen de la ONG: credibilidad, transparencia, logros y rendición de cuentas.
- Captar donaciones y subvenciones,
- Reclutar voluntarios y nuevos miembros.
- Sensibilizar a la población. Dar a conocer las consecuencias y las causas de la pobreza.
- Educación al desarrollo: cambiar hábitos y valores en la población.

Al mismo tiempo, no perdemos de vista que las Campañas tienen que lograr resultados en la línea de acercar el donante a la institución; fidelizar la colaboración; fomentar la transparencia y rendición de cuentas; poner en el centro al beneficiario y su realidad para sensibilizar, evitando en lo posible la comunicación y publicidad emotiva, y haciendo uso de argumentos racionales. Estos argumentos racionales, siempre de tono positivo, deben resaltar los elementos diferenciales de la organización y la eficacia de sus métodos de acción.

Por lo que respecta a la utilización del logotipo de MUSOL por terceros (empresas colaboradoras, instituciones donantes, etc), se respetará y reproducirá siguiendo las características gráficas, teniendo en cuenta que las mismas son las señas de identidad de la organización.

Por último, la construcción de indicadores específicos ayudará a evaluar la calidad de la comunicación en torno a:

- a) Outputs, resultados o productos necesarios para llevar a cabo las acciones de comunicación realizadas (ej folletos, materiales divulgativos...)
- b) Outtakes, corresponden a lo que la gente (receptor de la comunicación) piensa de los mensajes de MUSOL que les han llegado (se suele hacer a través de encuestas)
- c) Outcomes, las consecuencias en los actos de las personas a las que les llegan los mensajes. Son los cambios de actitud y en las acciones, derivados de los outputs

Para ello, estos indicadores quedan incluidos en las evaluaciones internas de calidad que formarán parte del plan de comunicación anual.

## 4.- CAPTACIÓN DE FONDOS PRIVADOS

### 4.1. Visión de la captación de fondos desde MUSOL

La captación de fondos tiene un componente social. El objetivo no es únicamente económico, sino también lograr una mayor participación y mayor presencia en la sociedad. Evidentemente la captación de fondos en MUSOL está ligada a la Misión, y Estrategia y por ello nos queremos dirigir con nuestra política a aquellos socios y donantes con los que encontremos puntos de identidad.

Es evidente que el éxito en la captación de fondos no sólo depende de la política que MUSOL establezca al respecto, sino de la planificación estratégica, de la comunicación y gestión de recursos, por ello, nos planteamos todas esas áreas como ámbitos de mejora permanente, en aras a lograr una mayor visibilidad, transparencia, confianza de los socios y donantes hacia MUSOL. Queremos implementar una política de captación dinámica e innovadora basada en los siguientes ejes:



La captación de fondos privados aporta a MUSOL tres ventajas que queremos destacar:

- Autonomía en las acciones, al no depender exclusivamente de los fondos públicos y sus recortes
- Diversificación financiera asociada a la estabilidad de los programas
- Aprendizaje institucional, desde el momento en el que nos vamos adaptando a los nuevos modelos y necesidades

Los donantes privados a los que se dirige MUSOL pueden ser empresas, fundaciones privadas y socios y donantes particulares. Con cada uno de ellos las herramientas de cooperación serán específicas, y quedarán plasmadas en el Plan de captación de fondos<sup>2</sup>. Sin embargo los compromisos y criterios de MUSOL para todos ellos son similares, tal y como se detalla a continuación.

<sup>2</sup> El Plan de Captación de fondos es un documento, revisado anualmente, que cumple las funciones de una brújula orientadora de las acciones y toma de decisiones, en base a los principios, criterios, líneas directrices que se contienen en el presente Policy. El Plan contiene a modo de caja de herramientas, todos los medios para realizar las acciones de captación según grupo de interés (campañas, web 2.0)

## 4.2. COMPROMISOS y principios de MUSOL

Con objeto de lograr una captación responsable hay una serie de principios de actuación que MUSOL se compromete a cumplir y que parten de nuestros valores, visión y misión. Y es que la rendición de cuentas a los socios, colaboradores, donantes es fundamental y sobre todo, ofrecer una información lo más completa y rigurosa, favoreciendo un clima de confianza. Para ello, MUSOL asume como propios los siguientes **compromisos**<sup>3</sup> en torno a las siguientes temáticas:

1.- *La procedencia de los fondos de MUSOL.* Es importante que se conozcan los medios a través de los cuales se financia MUSOL y qué entidades, públicas o privadas, están aportando fondos a las actividades. Igualmente, es esencial que la ONG respete la identidad de los donantes individuales, ajustándose a lo que establece la Ley de Protección de Datos vigente. Esta información queda reflejada en los diferentes medios de los que dispone MUSOL para informar a sus grupos de interés (memoria de actividades, redes sociales, página web...).

2.- *Pluralidad y diversificación de la financiación:* resulta necesario que la ONG cuente con fuentes de financiación diversificadas, que aseguren la independencia de la organización en la toma de decisiones, sin estar sujetas a las directrices que pueda marcar su principal financiador. Una financiación diversificada asegura la estabilidad y la continuidad de la ONG en el caso de que alguna de estas fuentes de financiación desaparezca. También, es importante que la ONG cuente con un mínimo de financiación privada, que refleje el respaldo de la sociedad y le permita cubrir unos mínimos gastos de estructura para la gestión de la organización. Para ello, desde MUSOL nos comprometemos a:

- 2.1. Diversificar la financiación con fondos públicos y privados. Desde MUSOL trataremos de que los ingresos privados no sean inferiores al 10% de los ingresos totales<sup>4</sup>.
- 2.2. La organización contará con una variedad de financiadores externos que favorezca la continuidad de su actividad. Ninguno de ellos aportará más del 50% de los ingresos totales de la organización de forma continuada durante los dos últimos años.

3.- *MUSOL respeta las normas y directrices internacionales en materia de derechos humanos, igualdad de género, responsabilidad social corporativa, los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas, los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo sobre trabajo decente y el Convenio para Combatir la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Económicas Internacionales.* (Calificación AECID. BOE 17/09/013: 6)

Y asumimos cinco **principios** importantes para actuar como captador de fondos que están inspirados en la Declaración Internacional de Principios éticos de fundraising (fundraisers):

**Honestidad:** Los fundraisers actuarán siempre honesta y sinceramente, de manera que la confianza del público sea protegida y los donantes y beneficiarios no sean engañados.

<sup>3</sup> MUSOL adopta el cumplimiento de los siguientes principios y criterios que parten de las siguientes fuentes:

- Fundación Lealtad
- Procedimiento de calificación de AECID
- Declaración Internacional de Principios éticos de fundraising
- RSC NNUU

<sup>4</sup> Para el año 2012 este porcentaje fue del 5%, sin embargo, la tendencia es creciente.

**Respeto:** Los fundraisers actuarán siempre con respeto a la dignidad de su profesión y de su organización, así como con respeto a la dignidad de los donantes y beneficiarios.

**Integridad:** Los fundraisers actuarán abiertamente y cuidando de su responsabilidad sobre la confianza pública. Darán a conocer todos los conflictos de interés reales o potenciales y evitarán cualquier muestra de mala conducta personal o profesional.

**Empatía:** Los fundraisers trabajarán de manera que se promueva su causa y animarán a los demás a usar los mismos estándares profesionales y tener el mismo grado de compromiso. Darán valor a la privacidad individual, la libertad de elección y la diversidad en todas sus formas.

**Transparencia:** Los fundraisers estimularán la presentación de informes claros y precisos sobre el trabajo que hacen, el destino de las donaciones y los costes de la captación.

### **4.3. Líneas directrices para una captación responsable**

Hay una serie de estándares que tienen que ver con las prácticas de captación responsable que MUSOL adopta:

- a) Responsabilidad de MUSOL como fundraiser en relación a las donaciones.
  - i. Las donaciones deberían ser aceptadas si son voluntarias, están en la línea con los objetivos de la organización y suponen costes razonables en relación con el valor de la donación.
  - ii. Los fondos serán desembolsados de acuerdo a los deseos del donante, si los expresa.
  - iii. No se recaudarán fondos para la ganancia personal de MUSOL o de la organización de fundraising para la que trabaje.
  - iv. Los fondos serán recaudados cuidadosamente y con respeto a la libre elección del donante, sin recurrir a la presión, al acoso, la intimidación o la coacción.
- b) Relación con los grupos de interés.
  - i. MUSOL responderá estrictamente ante todos los grupos de interés, incluyendo donantes, beneficiarios y empleados.
  - ii. MUSOL respetará los derechos del donante dando la información oportuna sobre cómo se usan las contribuciones, respetando la privacidad del donante y siguiendo los deseos del donante.
  - iii. MUSOL respetará los derechos de los beneficiarios y preservarán su dignidad y autorespeto. No utilizarán materiales o técnicas que hieran esta dignidad.
  - iv. MUSOL trabajará con proveedores o agentes intermediarios con los mismos estándares que su propia organización. Hará esfuerzos razonables para asegurar que los proveedores no ganen un beneficio irrazonable mientras trabajen con su organización.
- c) Responsabilidad en relación a la comunicación y el marketing.
  - i. MUSOL únicamente utilizará información pública precisa, verdadera y no engañosa, e información que respete la dignidad y el autorespeto de los beneficiarios.

- ii. MUSOL no expresará, ni sugerirá en público que la captación de fondos no tiene costes de adquisición y de administración, que dé la impresión incorrecta de que esa actividad no tiene costes.
  - iii. MUSOL proporcionará información verdadera sobre el uso de los fondos sin exagerarla ni infravalorarla.
  - iv. Respetará siempre las leyes de protección de datos.
  - v. MUSOL acepta que toda información del donante o asociado obtenida por una organización no será transferida o utilizada por otras organizaciones.
  - vi. El deseo del donante de ser eliminado de las listas comerciales será atendido con prontitud y sin obstáculos para el donante.
- d) Responsabilidad en torno a la publicación de actividades. Las actividades de captación de fondos privados y públicos, su coste y su recaudación anual (donaciones, socios y otras colaboraciones) serán públicos:
- i. Serán públicos los fondos recaudados con detalle de los principales financiadores, tanto públicos como privados, y las cantidades aportadas por los mismos.
  - ii. Será conocida la imputación de los fondos recaudados a la actividad de cada año, debidamente documentada.
  - iii. En caso de solicitar datos personales, la organización incluirá en sus soportes de recogida de datos la información pertinente según la legislación vigente en materia de datos personales. La organización tendrá registrados sus archivos de socios y donantes particulares en la Agencia de Protección de Datos.
  - iv. Existirán criterios de selección de empresas y entidades colaboradoras aprobados por el órgano de gobierno.
  - v. Los acuerdos de cesión del logotipo de la entidad a empresas e instituciones deberán estar formalizados por escrito. Las cláusulas de cesión del logotipo no serán confidenciales.

e) Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas de la actividad

MUSOL reconoce la relevancia de contar con un sistema periódico en el que se revisen las acciones llevadas a cabo, la calidad y eficacia de la ayuda, así como su alineación y coherencia con los fines sociales y líneas estratégicas establecidas.

Para ello contamos con un plan estratégico y un plan anual que engloba objetivos cuantificables, cronograma y responsables.

- i. La planificación tendrá que estar aprobada por el órgano de gobierno.
- ii. 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.
- iii. La organización elaborará informes de seguimiento y finales justificativos de los proyectos que estarán a disposición de los financiadores.
- iv. La organización contará con criterios y procesos de selección de proyectos y contrapartes aprobados por el órgano de gobierno

f) Control de la imputación de los fondos:



Para mejorar la confianza es importante conocer el destino de los fondos de la ONG, concretamente cuánto se destina a proyectos, cuánto se gasta en la dirección y gestión de la ONG y cuánto en actividades de captación de fondos. Contar con una política de aprobación de gastos y con criterios de selección de proveedores aprobados por el órgano de gobierno de la entidad contribuirá al control del uso de los fondos.

Por ello, MUSOL elabora un presupuesto de ingresos y gastos, ya que ésta es una herramienta de gestión fundamental y ayuda a que la planificación de actividades sea coherente con los recursos existentes. La posterior liquidación del presupuesto es de gran ayuda para detectar posibles desviaciones y analizar sus motivos.

En el caso de solicitar fondos para un fin concreto (emergencias, proyectos, programas de apadrinamiento, etc.) la ONG debe asegurar que esos fondos se han destinado al fin para el que fueron solicitados. Y más concretamente:

- i. Será conocida la distribución de los gastos de funcionamiento agrupados en las categorías de Captación de Fondos, Programas-Actividad y Gestión-Administración. Será además conocido el destino de los fondos desglosado por cada proyecto y línea de actividad de la organización.
- ii. Existirá un detalle de los principales proveedores y co-organizadores de la actividad. La organización contará con una Política de Aprobación de Gastos, así como criterios de selección de proveedores aprobados por el órgano de gobierno<sup>5</sup>.
- iii. La organización deberá preparar un presupuesto anual para el año siguiente con la correspondiente memoria explicativa y practicar la liquidación del presupuesto de ingresos y gastos del año anterior. El presupuesto y la liquidación estarán aprobados por el órgano de gobierno y serán públicos.
- iv. La organización no presentará una estructura financiera desequilibrada de forma continuada en los últimos tres años.
- v. Las inversiones deberán cumplir unos requisitos de prudencia razonable.
- vi. En el caso de contar con inversiones financieras, la organización contará con unas normas de inversión aprobadas por el órgano de gobierno.
- vii. Las inversiones en sociedades no cotizadas estarán relacionadas y ayudarán directamente a la consecución del fin social.
- viii. La organización respetará la voluntad de los donantes y se establecerán sistemas de seguimiento de fondos dirigidos. Los fondos procedentes de apadrinamiento se considerarán fondos dirigidos.
- ix. Las organizaciones no lucrativas tienen la obligación de rendir cuentas anualmente ante la Administración Pública. La ONG debe presentar sus cuentas anuales y memoria de actividades ante su registro o protectorado correspondiente. Las cuentas anuales, que se deben elaborar conforme al Plan General Contable de Entidades sin Fines Lucrativos, han de ser aprobados por el órgano de gobierno de la ONG. El hecho de someter las cuentas anuales a una auditoría externa permite que éstas sean verificadas por un experto independiente.

---

<sup>5</sup> Las normas y criterios respecto a proveedores están contenidas en dos documentos internos de MUSOL: "Protocolo de prevención de conflictos de intereses" y "Manual de procedimientos internos".

#### 4.4. Criterios que deben cumplir los donantes privados:

Hay una serie de mecanismos y criterios objetivos éticos y de responsabilidad social para la toma de decisiones sobre la selección y el establecimiento de las condiciones de colaboración que parten de un proceso de consulta participada a colaboradores, socios, donantes, personal de MUSOL, así como de la normativa de referencia.

Cualquier donante privado (empresas, fundaciones) con el que MUSOL establezca una relación de colaboración (más allá de la captación de fondos), deberá cumplir los siguientes criterios que parten del Código de Conducta de la Coordinadora de ONGD:

- Se respetarán los valores de independencia y transparencia
- Las empresas deberán:
  - Respetar los derechos humanos
  - Cumplir los 8 Convenios principales de la OIT
  - Respetar el medio ambiente
  - Respetar la salud pública
- No se establecerán relaciones con empresas que fabriquen armas o trafiquen con ellas

Y específicamente definimos los siguientes desde MUSOL:

- A. Que la organización tenga una misión y unos valores definidos con toda claridad. De ellos se puede desprender una normativa sobre aceptación de fondos que establezca de antemano qué fuentes y qué métodos son conformes a la ética de la organización y cuáles no
- B. Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada
- C. Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores, supervisando las condiciones laborales y de salud de los/las trabajadores
- D. La integración laboral de colectivos en situación de riesgo de exclusión.
- E. Respetar el medio ambiente
- F. Seguimiento del cumplimiento de la legislación por parte de la empresa
- G. Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción
- H. Habilitar canales de comunicación, participación a los consumidores, comunidades locales y resto de la sociedad
- I. Implicar a los empleados en las buenas prácticas de RSE
- J. Mejorar las posibilidades y oportunidades de la comunidad donde se establece la empresa

Estos criterios son esenciales porque desde MUSOL apostamos por una relación de colaboración en la que haya una verdadera cooperación bidireccional. No queremos limitarnos a la captación de fondos, si no es acompañada de procesos de trabajo conjunto:

- la sensibilización social a través de la empresa, sus canales y públicos
- el fomento del voluntariado corporativo
- la colaboración en la captación de fondos, a través de modalidades tales como: un % de la nómina para proyectos, donaciones en casos de emergencias, captación entre clientes y otras.

Y todo ello se definirá en el diseño de una estrategia conjunta de asociación y colaboración de la empresa con MUSOL. Para ello es fundamental que la dirección política y técnica aliente la captación de fondos e incluso se involucre activamente en ella, tratando de asentar las bases de una cultura interna que favorezca la captación y participación social.

#### **4.5. Calidad en las acciones de captación de fondos privados**

Tal y como se ha venido poniendo de relieve, la calidad en la captación de fondos se refiere a:

- La coherencia de MUSOL entre sus valores, identidad y visión con la captación de fondos.
- El cumplimiento de los compromisos y principios de MUSOL para con sus donantes
- La transparencia en la información, comunicación y rendición de cuentas a los donantes
- La responsabilidad de velar por el cumplimiento de criterios por parte de las empresas
- El establecimiento de una relación de colaboración – cooperación más allá de la captación de fondos per se

Por ello, todas las acciones englobadas en el Plan de captación que se desarrollen cumplirán con todos los criterios explicitados en el *Policy Paper* y que quedan recogidos como lista de control en el check list que se presenta en anexo.

Finalmente, cabe señalar una clave más para construir una captación de fondos de calidad y es concebirla con visión a largo plazo. Huir de la tentación cortoplacista significa también apostar por técnicas y fuentes de captación de fondos que pueden proporcionar menos dinero inmediato, como es conseguir pequeñas aportaciones privadas regulares, pero que proporcionan una base de ingresos estable. Su rentabilidad ha de medirse a largo plazo, computando el valor de esas aportaciones a lo largo del tiempo en que los donantes estén vinculados a la organización.

## 5.- Seguimiento y evaluación

---

El protocolo de seguimiento y evaluación del Marco político parte del principio de Mejora continua basada en la sistematización de aprendizajes. Esto requiere habilitar un canal de comunicación con los diferentes stakeholders de MUSOL, así como herramientas y aplicación de las mejoras que de dicho proceso se deriven. La participación de los stakeholders nos permitirá añadir valor a las acciones destinatarias de nuestra MISIÓN.

El entorno dinámico y cambiante en el que las ONGs actúan requiere una revisión periódica de la pertinencia del marco político y si sus criterios responden a las necesidades de los stakeholders: *“La organización analizará periódicamente su funcionamiento interno y el entorno en el que se encuentra inmersa con el fin de adoptar una posición proactiva y adaptable ante la posibilidad de cambios internos o externos que puedan influir en la calidad con que proporciona productos o servicios a sus clientes” (Norma ONGC 2011: 19).*

En el seguimiento y evaluación la Dirección y Patronato de MUSOL tiene una papel de control y supervisión del cumplimiento de los principios y criterios del Policy paper.

Por una parte, el seguimiento incorporará dos dimensiones:

- La dimensión operativa, la de las acciones. La herramienta básica es el check list de calidad que se presenta en anexo, tanto para la comunicación, como para la captación de fondos privados
- La estratégica, análisis de contexto y adaptación del marco político a las necesidades que vayan surgiendo

La evaluación se centrará en:

- El cumplimiento y resultados del plan operativo /anual de comunicación
- El cumplimiento y resultados del plan anual de financiación (y captación de fondos privados)

En ambos casos se trata de llevar a cabo diagnósticos, revisión de la ejecución de actividades, medición y evaluación de resultados e impactos y de nuevo fijación de objetivos.

La metodología que vamos a utilizar para el seguimiento y evaluación del marco político pone el foco en los aprendizajes que cada grupo de interés (sea desde un nivel o rol institucional, estratégico, operativo, técnico, como agente, como grupo meta) va acumulando fruto de su experiencia de participación en comunicación y/o captación de fondos privados.

Los aprendizajes forman así parte de un proceso de seguimiento y evaluación continua que logra mejorar los resultados y procesos, y fortalecer a las instituciones y a sus personas. Partimos del siguiente ciclo:



El itinerario de gestión de los aprendizajes sigue las siguientes FASES:

- FASE COLECTA: desde las experiencias de participación se colectan los aprendizajes, por núcleos o focos temáticos/procesuales.
- FASE SISTEMATIZACIÓN: los aprendizajes se ordenan, clasifican y devuelven, en forma de lecciones aprendidas (dificultades – mejoras, buenas prácticas)
- FASE CAPITALIZACIÓN: las lecciones aprendidas se trabajan al interno de la institución, de manera que quedan las capacidades y resultados instalados. Para ello es importante socializar las lecciones aprendidas y diseñar un plan de mejoras.

Y todo ello, siempre desde una lógica de retroalimentación – devolución de aprendizajes e introducción de mejoras a todos los participantes del proceso.

## 6.- Fuentes de referencia

---

Tal como se explicaba en la Introducción, el presente documento trata por una parte de concretar los posicionamientos de MUSOL y orientar la transparencia y calidad en las áreas de comunicación externa y captación de fondos privados y, por otra parte, cumplir con los requisitos y estándares de certificación de calidad, transparencia y buen gobierno que actualmente están vigentes. Para ello, se ha realizado una revisión de fuentes secundarias:

- Procedentes de MUSOL, revisión documental del marco político, la Misión, Visión y Valores de la organización, teniendo presente además el contexto, así como las necesidades, demandas y expectativas de los diferentes grupos de interés.

---

### **Documentos MUSOL**

**Estatutos MUSOL**

**Borrador Código Buen Gobierno**

**Manual de procedimientos internos**

---

- Procedentes de otras organizaciones y normativas internacionales.

Las fuentes de referencia han sido:

---

### **Calidad y Transparencia**

#### **CONGDE:**

<http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/?p=17>

[http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Herramienta\\_Transparencia\\_y\\_Buen\\_Gobierno\\_Rev\\_Marzo\\_20121.pdf](http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Herramienta_Transparencia_y_Buen_Gobierno_Rev_Marzo_20121.pdf)

#### **Fundación Lealtad:**

<http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/informateycolaboraong/informateparadonar/diezConsejos.jsp>

<http://www.guia transparenciaong.fundacionlealtad.org/guiaong/principios>

#### **AECID (normativa para calificación):**

[http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-10921](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-10921)

#### **ONG con Calidad:**

[http://dl.dropboxusercontent.com/u/76591935/0\\_Norma\\_ONG\\_Calidad\\_color.pdf](http://dl.dropboxusercontent.com/u/76591935/0_Norma_ONG_Calidad_color.pdf)

#### **Ley de transparencia:**

<http://www.leydetransparencia.gob.es/index.htm>

#### **Principios de inversión responsable de NNUU:**

[http://www.ascr.org/upload/buenas\\_practicas/24072012130559\\_4685.pdf](http://www.ascr.org/upload/buenas_practicas/24072012130559_4685.pdf)

---

### **Documentos estratégicos sobre comunicación y captación de fondos del sector**

**Asociación española de Fundraising**

<http://www.josebatiz.com/Unidad%201/No7.pdf>

---

**Plataforma del tercer sector. Financiación**

<http://www.plataformatercersector.es/es/posicionamiento>

**Plataforma de ONGS de acción social. Calidad**

<http://www.plataformaong.org/calidad.php>

**Observatorio RSC**

[http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=95&lang=es](http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=95&lang=es)

***Documentación procedente de ONGDs: (en ninguna organización se ha encontrado un documento de policy publicado, sí referencias a los temas que aquí nos conciernen).***

- Cruz Roja Española
- Intermon Oxfam
- Ayuda en Acción
- Save the Children
- Médicos del Mundo
- Acción contra el Hambre
- Cáritas Española