

Aprobado por la Asamblea el día 14 de enero de 2020

## PLAN ESTRATÉGICO ICONG 2020 - 2023

Plan estratégico del Instituto para la  
Calidad de las ONG



## 1. ÍNDICE

1. INDICE.....	Página 1
2. PRESENTACIÓN.....	Página 2
3. INTRODUCCIÓN..... Misión y visión	Página 3
4. EJE ESTRATÉGICO 1: Promoción de la cultura de la transformación y de la calidad.....	Página 4
5. EJE ESTRATÉGICO 2: Acompañamiento y ayuda.....	Página 7
6. EJE ESTRATÉGICO 3: Posición en el entorno.....	Página 10
7. EJE ESTRATÉGICO 4: Modelo organizativo y sostenibilidad.....	Página 12
8. MODELO DE GOBIERNO.....	Página 15

1

## 2. PRESENTACIÓN

ICONG desarrolló varias jornadas de trabajo durante el año 2019 en el que, dinamizado por colaboradores y voluntarios del Instituto, se generaron espacios donde se trabajaron los pilares del plan estratégico que se presenta a continuación. En estos espacios de trabajo conjunto además de hacer una retrospectiva de los últimos años de la entidad, se analizaron el conjunto de amenazas y oportunidades del entorno y las competencias de la entidad para darles respuesta, así como sus debilidades.

De ahí, recogimos información suficiente para hacer una propuesta inicial de plan estratégico, a través de un sistema participativo y creativo con los propios recursos de la asociación.

Desde su fundación en 2008, el proceso organizativo y estratégico de ICONG ha tenido revisiones y adaptaciones, siendo la última la realizada en el 2015 la que ha marcado enormemente su perfil de entidad, sus estrategias y sus objetivos. En ese año se revisó en profundidad la estructura, su funcionamiento y el modelo de negocio, iniciando una nueva etapa como organización.

Es en 2018 cuando, tras la realización de los últimos seguimientos y revisiones, cuando entendemos que hay que hacer un nuevo alto en el camino y evaluar para tener una perspectiva global y que genere reflexiones cruzadas que aporten aprendizajes de cara a diseñar una nueva estrategia que nos haga seguir dando respuesta a las necesidades y expectativas de las entidades del Tercer Sector.

Para ello, se convocaron una serie de reuniones durante el primer semestre del 2019 con entidades socias y candidatas para diseñar el plan estratégico. La metodología elegida se centró en 1) realizar una retrospectiva realizada a través de cuestionario diseñado ad hoc, análisis documental y grupo de discusión y reflexión conjunta; 2) diseñar Misión, Visión y grandes líneas estratégicas como base para el conjunto del plan estratégico para los próximos años; 3) delegación en un grupo de desarrollo del Plan y 4) devolución a entidades socias y candidatas para su aprobación si cabe, antes del fin del 1º semestre de 2019.



### 3. INTRODUCCIÓN

De la mano del diagnóstico realizado, del análisis participativo de las personas que conformamos ICONG y la reflexión posterior, presentamos una propuesta de Plan Estratégico para el Instituto para la Calidad de las ONG. Este Plan presenta las decisiones que ICONG ha tomado sobre su presente y hacia su futuro, hacia dónde queremos llegar y qué queremos conseguir. Esta propuesta no solo es reactiva ante las nuevas demandas – tan cambiantes- del entorno: también es una respuesta proactiva de hacia dónde tenemos que transformar el Tercer Sector en el ámbito del fortalecimiento organizativo y la calidad.

Se ha tomado como base principal para elaborar las líneas estratégicas, además de los resultados y conclusiones del seminario, la Misión y la Visión del ICONG. Ello ha permitido estructurar las líneas en un esquema de 4 ejes estratégicos que son los que nos marcan cómo lograr el cumplimiento de nuestra Misión.

#### MISIÓN

La Misión del ICONG es promover la cultura de la transformación y de la calidad entre las entidades del Tercer Sector de España que les permita fortalecer sus estructuras de gestión, siendo más eficaces y eficientes, para lo que el Instituto desarrolla acciones principalmente de apoyo, capacitación, acompañamiento en los procesos de mejora, innovación y aprendizaje.

#### VISIÓN

El ICONG desempeña un papel objetivo en el Tercer Sector basándose en la innovación, el conocimiento y en el desarrollo de **las mejores prácticas**. Dicho papel se orienta, por una parte, a la obtención de los mejores resultados en las personas y los colectivos con los que trabajan las entidades y, por otra, a dar soporte y prestigio a la acción del lobby social y político del Tercer Sector. Será su espacio abierto, diverso, inclusivo y cooperativo.

Asimismo, el instituto es una organización de referencia, reconocida y con prestigio en el Tercer Sector y en el entorno, por su capacidad innovadora y metodológica, por sus valores y su capacidad de ayuda y por ser un espacio de conocimiento y de saber contrastado, que se inspira en los principios y valores de la Norma ONG Calidad.

Por ello, se estructura como una organización abierta, cercana y accesible, como un espacio de participación en el Tercer Sector, siendo potente, a la vez que ligera, dinámica y ágil.



#### 4. EJE ESTRATÉGICO 1: PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE LA TRANSFORMACIÓN Y DE LA CALIDAD

4

CONTENIDOS: *Innovación, Formación/Aprendizaje, conocimiento y saber contrastado, espacio de colaboración, comunicación, Estilo/valores/proyecto común*

**Definición eje:** Entre los resultados principales de la acción del ICONG está la promoción y, en consecuencia, la ampliación y profundización de la cultura de la transformación y de la calidad en las organizaciones del Tercer Sector. Para ello, contando con sus expectativas y prioridades, a través de este eje se desplegarán objetivos y acciones relacionados con el aprendizaje y la formación, con la innovación, con el conocimiento compartido y con la comunicación.

**OBJETIVO GENERAL 1.1: (Contar-Sensibilizar) Promover y sensibilizar en el Tercer Sector la cultura de la transformación y de la calidad a las organizaciones como un valor principal de nuestra actividad**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1.1:** Desplegar estrategias de comunicación que acerquen la cultura de la transformación y de la calidad a las organizaciones

#### Resultados:

1.1.1.1 Planificadas y puestas en marcha acciones de comunicación destinadas a establecer una relación continua y eficaz con partes interesadas.

**Indicador de resultado:**

- Plan de comunicación aprobado por Junta Directiva.
- Número de entidades receptoras de las acciones contenidas en el plan.

**OBJETIVO GENERAL 1.2: (Innovar) Impulsar espacios de trabajo basados en la innovación – CDTI u otros laboratorios de ideas del sector- para la actualización y mejora de, entre otros, la cartera de servicios de ICONG, y del Tercer Sector en general.**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1.2.1:** Constituir a ICONG como un espacio de innovación, apertura a nuevas ideas y libertad creativa que facilite el desarrollo de nuevos servicios al Tercer Sector.

**Resultados:**

- 1.2.1.1. Desarrollados productos innovadores que respondan a las prioridades del sector, en el marco del CDTI u otros laboratorios de ideas,

**Indicador de resultado:**

- Número y tipología de productos y servicios nuevos realizados desde el CDTI u otros laboratorios de ideas

5

**OBJETIVO GENERAL 1.3: (Educación para la calidad) Desarrollar procesos de aprendizaje para la mejora y el fortalecimiento de las entidades del sector.**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1.3.1:** Poner a disposición del sector una oferta de capacitación basada en las prioridades y necesidades de las entidades del sector.

**Resultados:**

- 1.3.1.1 Desarrollados espacios y momentos de transferencia de conocimiento entre las propias entidades cliente.

**Indicador de resultado:**

- Número de espacios donde se genera conocimiento con un enfoque colaborativo
- Número de entidades participantes que establecen relaciones y sinergias.

- 1.3.1.2. Generados en el ICONG espacios y situaciones que hagan posible el conocimiento compartido y el benchmarking a través de la colaboración entre las entidades y gestionar el conocimiento que se produzca.



***Indicador de resultado:***

-Número de espacios generados por ICONG que tengan como fin la colaboración entre entidades y la gestión del conocimiento

## 5. EJE ESTRATÉGICO 2: ACOMPAÑAMIENTO Y AYUDA

CONTENIDOS: *Necesidades y expectativas de los clientes, servicios, proveedores/colaboradores, clientes, competidores*

**Definición EJE:** Para desarrollar la función principal de acompañamiento y ayuda a las entidades del Tercer Sector del ICONG, éste debe dar respuesta a sus necesidades, prioridades y expectativas para transformar y mejorar su entorno organizativo. Para ello, ICONG focaliza sus estrategias y objetivos a la oferta de una buena cartera de servicios orientada, flexible e innovadora, a optimizar y potenciar la gestión de los proveedores y colaboradores y a hacer lo mismo con las entidades clientes, desde una relación de aprendizaje mutuo y de confianza.

**OBJETIVO GENERAL 2.1 (Identificar oportunidades). Estar abiertos y atentos, integrados en el entorno con el fin de poder captar las tendencias y oportunidades de potenciales clientes.**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2.1.1: Estar presentes en el entorno y del mercado, realizando un análisis constante de las oportunidades y los retos.**

**Resultados:**

2.1.1.1 ICONG participa de manera activa en los espacios y lugares donde se encuentren clientes y potenciales clientes para poder contar siempre con un conocimiento validado de su perfil y necesidades.

**Indicador de resultado:**

-Número de espacios/reuniones en las que ICONG participa

2.1.1.2 Generar espacios para captar potenciales clientes y refuercen las relaciones con los que ya los son, materializando oportunidades en nuevas acciones.

**Indicador de resultado:**

-Número de espacios/reuniones promovidos con entidades

-Número y tipología de nuevas acciones promovidas.

2.1.1.3 Conocer y tener en cuenta iniciativas que se realicen en el ámbito europeo en relación a la mejora, la calidad y la innovación.

**Indicador de resultado:**



-Se cuenta con información analizada del estado general de la mejora, la calidad y la innovación en Europa.

**OBJETIVO GENERAL 2.2 (Conocer-Integrarnos) Responder a las necesidades y expectativas de las entidades en cuanto a transformación organizativa, innovación, calidad, conocimiento y aprendizaje.**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2.2.1:** Desarrollar una política de relación con las entidades clientes basada en el aprendizaje mutuo y no sólo a través de la relación de proveedor-cliente.

**Resultados:**

2.2.1.1 Establecido un sistema de relación con clientes y partes interesadas donde se define claramente cómo se identifican, priorizan, cuáles son los compromisos que adquirimos, y cómo los evaluamos, de tal manera que nos permita la rendición de cuentas.

**Indicador de resultado:**

-Sistema diseñado, implementado y aprobado por Junta Directiva.  
-Se cuenta con la segmentación de los clientes conforme a sus necesidades con una correspondencia a la oferta de servicios y productos de la cartera.

8

**OBJETIVO GENERAL 2.3: (Ofertar) Contar con una cartera de servicios conocida y diversa, acorde a las necesidades que en materia de calidad tiene el tercer sector.**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2.3.1:** Diseñar, aprobar y publicar una cartera de servicios que responda a los requisitos de calidad definidos por el cliente y el entorno.

**Resultados:**

2.3.1.1 Diseñada, aprobada y publicada una cartera de servicios.

**Indicador de resultado:**

-Cartera de servicios y productos de formación, capacitación y reconocimiento/certificación revisada y actualizada anualmente.

2.3.1.2 Ofertados productos y servicios innovadores basados en las prioridades de los clientes, personalizándolos y logrando su fidelización.

**Indicador de resultado:**

- Los productos y servicios ofertados responden a las necesidades identificadas en la segmentación de clientes
- N° de nuevos productos y servicios puestos en marcha anualmente.

**OBJETIVO GENERAL 2.4: (Gestión de proveedores) Optimizar y potenciar la gestión de los proveedores y colaboradores, desarrollando una relación de confianza en la que las partes sienten que ganan, aprenden y hay impacto positivo en el tercer sector, siempre buscando un equilibrio económico justo para ellos.**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2.4.1:** Definir una política y procedimientos de gestión con proveedores basada en un estilo de gestión de justa reciprocidad, de relación de confianza y donde todos ganan.

**Resultados:**

2.4.1.1. Optimizada y potenciada la gestión de los proveedores y colaboradores basada en una política de alianzas con un enfoque win-win.

**Indicador de resultado:**

- Elaborada, aprobada por Junta Directiva e implementada una política de gestión con terceros.

## 6. EJE ESTRATÉGICO 3: POSICIÓN EN EL ENTORNO

CONTENIDOS: *Tercer Sector, Administraciones Públicas y Alianzas*

**Definición:** Posicionar al ICONG en todos los sectores sociales-público, privado y sector social- como un agente de referencia a la hora de promover buenas prácticas en la gestión, la mejora, la cultura de la calidad y no sólo la certificación de la Norma ONG Calidad.

**OBJETIVO GENERAL 3.1: (Incidencia en los sectores público (AAPP), privado (empresas) y en el Tercer Sector a nivel nacional e internacional): Ser agente activo e incidir en la definición de la agenda de todos los agentes que marcan las políticas sociales, priorizando la cultura de calidad.**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1.1:** Que el ICONG sea conocido y reconocido en el Tercer Sector y otros sectores como agente impulsor de la transformación, la calidad y la mejora en las organizaciones, favoreciendo la transferencia de conocimiento entre las propias entidades clientes.

### Resultados:

3.1.1.1 Desarrolladas acciones de incidencia y de comunicación en las estructuras y plataformas del Tercer Sector que sitúan la calidad y la transformación entre las prioridades de la agenda y al ICONG como su entidad de referencia.

**Indicador de resultado:**

-Número de acciones realizadas en foros de participación del tercer sector-reuniones, congresos y demás eventos.

-Número de entidades que se acercan al ICONG para demandar cualquier actividad relacionada con la calidad.

3.1.1.2 Puestas en marcha acciones de incidencia, pedagogía y de comunicación en las Administraciones Públicas priorizando la cultura de la calidad sobre la certificación, a la vez que se reconoce la Norma ONG Calidad.

**Indicador de resultado:**

-Número de acciones realizadas en foros de participación de las administraciones públicas relacionados con la calidad, transparencia y el buen gobierno.

-Número de Administraciones Públicas que contemplan en sus bases cualquier cuestión relacionada con la calidad, contemplando en caso de solicitar alguna certificación al respecto, la Norma ONG Calidad como una de las certificaciones validadas.

3.1.1.3 Desarrolladas acciones de incidencia y difusión de la calidad en el Tercer Sector en el ámbito de las empresas privadas, logrando su apoyo que posibilite el cumplimiento de alguna acción contenida en este plan.

**Indicador de resultado:**

-Número de acciones realizadas en foros de participación empresa-tercer sector que contengan en sus programas cuestiones relacionadas con la calidad.

-Número de empresas que, siendo donantes a proyectos sociales, contemplan en sus bases cualquier cuestión relacionada con la calidad, contemplando en caso de solicitar alguna certificación al respecto, la Norma ONG Calidad como una de las certificaciones validadas.

**OBJETIVO GENERAL 3.2: (Establecimiento de Alianzas) Disponer de alianzas mutuamente beneficiosas que permitan a ICONG llegar más lejos en su posición en el entorno.**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3.2.1:** Generar alianzas y sinergias con diferentes agentes del ecosistema social, basado en un marco de relación donde todas las partes salgan beneficiadas.

11

**Resultados:**

3.2.1.1 Analizado y diseñado un nuevo Plan de Alianzas donde se revisa y actualiza el sistema de alianzas con las que cuenta el ICONG.

**Indicador de resultado:**

-Plan de alianzas diseñado y aprobado por la Junta Directiva.

3.2.1.2 Establecidas alianzas con diferentes agentes del ecosistema social, que faciliten nuestra posición como agente impulsor de la calidad y la mejora en las organizaciones.

**Indicador de resultado:**

-Número de agentes con los que el ICONG tiene alianzas formalizadas según lo indicado en el plan, para el desarrollo de su trabajo.

- Nº de nuevas actividades, proyectos, eventos... iniciados en el marco de las nuevas alianzas formales establecidas

3.2.1.3 Impulsada la presencia y participación de ICONG en redes y foros del tercer sector y otros sectores que promuevan la innovación, la búsqueda de excelencia en la gestión, la mejora organizativa y la calidad.

**Indicador de resultado:**

-Número de espacios/reuniones en las que ICONG participa en el ámbito de la innovación y mejora.

## 7. EJE ESTRATÉGICO 4: MODELO ORGANIZATIVO Y SOSTENIBILIDAD

CONTENIDO: *Estructura participativa, colaborativa, cercana y abierta. Estructura fuerte, dinámica y ágil*

**Definición:** Consolidar un modelo de organización más independiente de la financiación pública que garantice la plena autonomía y sostenibilidad del instituto, a la vez que se fortalece la marca ICONG como un espacio abierto, colaborativo, cómodo para las iniciativas autónomas, cercano, inspirador y útil.

**OBJETIVO GENERAL 4.1: (Diversificación de ingresos, comercialización de los servicios y sostenibilidad relacional). Lograr la sostenibilidad económica equilibrando la financiación pública y privada, potenciando la comercialización de servicios y productos.**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 4.1.1:** Conseguir una sostenibilidad financiera y relacional del Instituto, apoyada en una estrategia comercial basada en la aportación continua de valor al cliente.

**Resultados:**

4.1.1.1 Logrado un equilibrio presupuestario entre la financiación pública y la privada que garantizan la sostenibilidad económica del Instituto.

**Indicador de resultado:**

-Ratio Financiación privada/financiación pública, con una tendencia de aumento de la financiación privada de un 5% anual.  
- Disminuir progresivamente el porcentaje de financiación pública, hasta lograr al final del plan no superar el 60% sobre el total de ingresos anuales.

4.1.1.2 Contamos con una cartera mixta de servicios públicos (financiados con fondos públicos) y privados (susceptibles de comercialización).

**Indicador de resultado:**

-Contenido de la cartera de servicios

4.1.1.3 Disponemos de una red comercial con alcance nacional que posibilita una prestación eficiente del servicio, prestigiando la marca ICONG.

**Indicador de resultado:**

- Ratio Acciones realizadas/acciones demandadas, mayor a 0,80
- Porcentaje de satisfacción a clientes de los servicios realizados  $\geq 4/5$ .

4.1.1.4 Se ha incrementado el número de entidades miembro de ICONG, logrando mayor alcance e impacto sobre personas, equipos, colaboradores, entidad miembro, etc. – sostenibilidad relacional-).

**Indicador de resultado:**

- Número de entidades miembro nuevos al final del plan ( $\geq 1$ /año)

**OBJETIVO GENERAL 4.2: (Gestión interna) Mejorar la gestión de los distintos procesos de gestión interna del instituto, avanzando en la transformación digital, facilitando con ello la consecución de cada uno de los objetivos propuestos en este plan.**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 4.2.1:** Implementar un sistema de gestión riguroso, dimensionado al tamaño de la entidad, autosuficiente y solvente.

13

**Resultados:**

4.2.1.1 Se ha implantado un sistema de gestión basado en la Norma ONG Calidad, donde la gestión de personas promueve que las partes interesadas tengan su espacio de trabajo dentro de ICONG. El modelo apuesta por el cuidado, el desarrollo y reconocimiento del equipo técnico y garantiza la conciliación con la vida personal.

**Indicador de resultado:**

- Elaborada, aprobada por Junta Directiva e implementada una política de gestión de personas del ICONG, conforme al aptdo. 3.5.1 (Gestión de personas) de la Norma ONG Calidad.

4.2.1.2 Existe una Plan de Trabajo anual que contempla los recursos, medios, personas y equipos adecuados, un cuadro de indicadores de evaluación e integrado en el sistema de gestión de la calidad.

**Indicador de resultado:**

- Se elabora un POA de forma anual que es aprobado por la Junta Directiva del Instituto.

4.2.1.3 Incorporada la cultura digital en el instituto, lo que permite optimizar los procesos organizativos y la mejora de los servicios.

***Indicador de resultado:***

-Contamos con una estrategia digital materializada en el uso de sistemas informáticos de gestión de la información (captación de clientes, comunicación y relación partes interesadas) y de herramientas tecnológicas para optimizar los diferentes procesos de gestión.

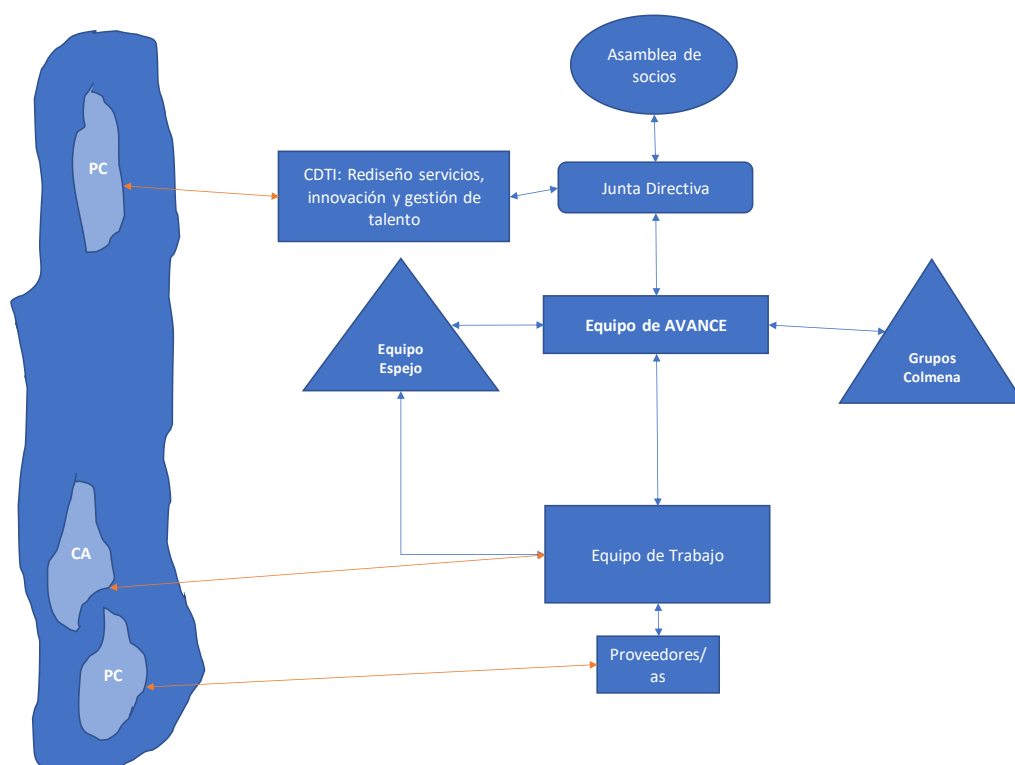
## 8. MODELO DE GOBIERNO

El modelo se ha basado en el modelo teórico de sistemas viables de Beer y desarrollado por el profesor Pérez Ríos y que se ha adaptado a la realidad asociativa de ICONG. Este modelo plantea varios sistemas que ocupan roles y funciones diferentes, que están interconectados entre sí (que no duplicados) y que contiene la arquitectura y masa crítica mínima que necesita ICONG para que sea viable y sostenible.

Para que este modelo funcione es imprescindible:

- Que existan todos los sistemas: aunque algunos roles y funciones los ocupen las mismas personas;
- Que los sistemas funcionen adecuadamente: que no haya personas que jueguen a ocupar un sistema con el rol de otro y que se dediquen a aquello para lo que han sido diseñados esos sistemas y no a otra cosa;
- Que haya comunicación e interdependencia entre ellos, evitando la duplicidad para no generar ineficiencias.

A nivel gráfico, el modelo es éste:





Donde:

**EQUIPO DE TRABAJO:** Es el sistema cuya función principal es la **producción operativa de servicios a corto plazo**, donde se entra en contacto directo con los actuales y potenciales clientes y se prestan los servicios. Esta unidad de producción tiene a su vez 3 sub-unidades: 1) la producción de servicios, 2) las funciones de soporte (contabilidad, administración, etc.) y finalmente 3) la coordinación, control y seguimiento.

**EQUIPO COLMENA:** Está en el nivel de operativa organizacional y es el sistema de **apoyo y complemento al equipo de trabajo** pero ya fuera de tarea propia de producción y por tanto su función principal es preparar para cambios al equipo de trabajo a demanda canalizada por el equipo de progreso, proponer nuevos enfoques de servicio, o nuevos productos y cambios también en los procedimientos de trabajo organizacionales.

**EQUIPO DE AVANCE:** Ya en el nivel de operativa organizacional y a medio plazo, es el sistema que se encarga de dotar de **sentido y ritmo** al funcionamiento de la organización, desde una **visión global**, sin perder de vista la operativa y la estrategia y que además **asegura el presente** garantizando resultados positivos en base a lo planificado. Está para coordinar y asegurar el plan de trabajo y el seguimiento del presupuesto y rinde cuentas ante el órgano de gobierno. También toma decisiones ágiles y urgentes porque está legitimado para ello. Para ello, estará formado por Presidencia, Secretaría y Tesorería y además podrán participar equipo las personas de cualquier otro equipo que éstos consideren necesario.

**EQUIPO ESPEJO:** Su nivel es **operativa organizacional y a medio plazo**. Es un grupo que hace de espejo y orientación, generando nuevos inputs al sistema de entrada, ofreciendo nuevos análisis y contraste de la información, que garantiza una **vía alternativa** de inputs. Sirve de espejo al equipo de progreso, a petición de éste, y en los momentos de evaluación. Su función principal es la observación, dar orientación y feedback con el objetivo de colaborar al enfoque y ajuste de las acciones a los fines y principios que inspiran a la organización, las prioridades estratégicas.

**CDTI:** Su nivel es **estratégico y a largo plazo**. Es el sistema que **abre nuevas oportunidades**, que trae información del exterior y que **piensa en el futuro**, haciendo prospección e ideando o innovando en enfoques y propuestas. Necesita una constante retroalimentación con el resto del sistema para equilibrar el presente y el futuro. Busca nuevas oportunidades, detecta nuevas tendencias y ofrece enfoques de innovación generales y de largo plazo que no necesariamente culminen en el S1 de producción. Es un equipo estable con plan de trabajo propio y capacidad de propuesta, pero debe alinear su plan con la estrategia y ser aprobado y reportar a la JD.

**EQUIPO DE GOBIERNO:** Su nivel es estratégico y a largo plazo. Es el sistema que se encarga del **gobierno, la estrategia y los cambios** de rumbo y que se divide en dos sistemas: el órgano de gobierno (Asamblea- S5) y su órgano de representación (Junta Directiva – S5´) y sus funciones, composición y responsabilidades están reguladas por Estatutos.

### Principios generales del modelo:

- Todos los equipos están formados por **personas voluntarias**, pudiendo haber personas remuneradas únicamente en los equipos de trabajo y colmena. Se diferencia entre:
  - **Voluntariado personal:** Es cuando la persona asume directamente el tiempo invertido sin recibir remuneración ni directa ni indirecta durante las horas de voluntariado en ICONG.
  - **Voluntariado a través de las organizaciones:** Es cuando una organización y no la persona, quien asume el tiempo invertido.
- En el caso de que una misma persona forme parte de dos equipos diferentes, su participación se registrará por los procedimientos y normas concretas del equipo específico en el que participe en cada momento. Para fomentar la actualización de los equipos se facilitará que no haya personas que ocupen más de dos sistemas a la vez.
- **Para asegurar la coordinación y comunicación entre equipos**, el equipo de progreso estará formado por referentes de la Junta Directiva y el equipo de trabajo y cuando sea necesario, personas de referencia del grupo espejo y del CDTI.
- Los requisitos, perfiles requeridos, jornadas de dedicación, criterios de rotación, funciones, evaluación de desempeño de cada equipo se desarrollarán de manera pormenorizada en el procedimiento de gestión de personas del Instituto.