

BUEN GOBIERNO Y BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA LAS FUNDACIONES



Buen gobierno y buenas prácticas de gestión para las fundaciones

Las fundaciones son organizaciones cuyo objetivo es la consecución del fin de interés general determinado por su fundador y a ello han de dedicarse. Toda organización tiene, con carácter general, vocación de permanencia, pero para las fundaciones, su carácter indefinido forma parte de su esencia. Son entidades en un proceso de adaptación a la realidad social en la que desarrollan sus actividades.

El marco normativo debe respetar la libertad del fundador para la consecución de los fines sociales. En el ejercicio de la autonomía que se reconoce a la fundación, ésta, de acuerdo a sus características, puede establecer sistemas internos que coadyuven a su adecuado funcionamiento.

Como organizaciones, las fundaciones han ido adoptando métodos y procedimientos de gestión, buscando una mayor eficacia y eficiencia en la utilización de sus recursos para la realización de sus actividades, cada vez de una forma más profesionalizada. Como entidades que sirven al interés general, el legislador ha establecido un sistema de supervisión, por lo que deben remitir regularmente información al Protectorado.

Sin embargo, es conveniente que las fundaciones den un paso más, tanto en su gestión, como en su transparencia. Así, han de transmitir a la sociedad información sobre sus fines y actividades, así como dar cuenta a sus donantes y beneficiarios, de la gestión de sus recursos. Igualmente, los ciudadanos deben estar informados dado que contribuyen a su financiación, unas veces directamente, mediante sus aportaciones y otras, indirectamente, en tanto las fundaciones disfrutan de beneficios fiscales y en ocasiones reciben subvenciones públicas.

El mejorar la transparencia de las fundaciones es lo que mueve a la Asociación Española de Fundaciones a aconsejar que las fundaciones consideren adoptar unas normas o códigos de buen gobierno y buenas prácticas, adaptados a sus condiciones.

El sector fundacional español se caracteriza por su gran variedad, que se pone de manifiesto en los numerosos fines de sus entidades. También encontramos una diversidad de fundaciones en función de sus gastos, número de empleados o la forma de financiación. Unas fundaciones cuentan con muchos voluntarios y otras con ninguno.

Atendiendo a los fundadores y a sus patronos, encontramos también distintos modelos. Las fundadas por personas físicas o jurídicas, o incluso por entidades públicas. Las que integran en su Patronato a personas a título individual, las que cuentan con patronos institucionales o por razón de su cargo, y las que combinan las anteriores situaciones. En algunos casos la pertenencia al Patronato está limitada en el tiempo y en otras no.

Los aspectos a considerar por cada fundación en un proceso de regulación voluntario, pueden referirse, entre otras, a las siguientes cuestiones, que podrán recogerse en sus propias normas o código de buen gobierno y buenas prácticas:

- **Transparencia y rendición de cuentas.**

Sin perjuicio de las obligaciones legales que se imponen a todas las fundaciones, es conveniente que éstas faciliten, a través de los medios adecuados, información clara y precisa sobre sus fines, actividades, beneficiarios y la forma en que aplican sus recursos.

Se considera conveniente la auditoría externa de cuentas para fomentar la transparencia. Sin embargo, el coste de ésta puede ser desproporcionado en relación con los recursos que gestionan algunas fundaciones por lo que, al menos, debieran contar con un eficaz control interno.

- **Control y supervisión financiera.**

Para garantizar su pervivencia y sostenibilidad, las fundaciones deben promover una gestión que garantice su autonomía. Es recomendable contar con mecanismos de planificación y seguimiento de su actividad.

- **Órganos de la fundación.**

La actuación de los órganos de la fundación viene determinada por la de sus miembros, por lo que resulta conveniente recoger sus derechos y obligaciones, concretando las pautas de diligencia que, inspiradas por la ética, han de presidir su actuación.

La autoevaluación del Patronato contribuye al buen gobierno: es necesario que evalúe su desempeño, con el objetivo de mejorar su actuación.

En toda fundación es recomendable regular el proceso de adopción de acuerdos, más allá de lo previsto en los estatutos: desde la frecuencia deseable con que debe reunirse el Patronato u otros órganos, sin perjuicio del mínimo previsto en estatutos, al desarrollo de las sesiones y la puesta a disposición de los patronos de la información necesaria para la toma de decisiones.

Otros aspectos a considerar, en la adopción voluntaria por cada fundación de sus propias normas o código, que variarán de acuerdo con sus características, son las siguientes:

- **Forma de nombramiento de los patronos y de los miembros de otros órganos.**

Atendiendo a sus estatutos, las formas de designación de los patronos pueden ser distintas, por lo que cada fundación podrá regular el proceso de selección de los patronos. Uno de los aspectos relevantes es la permanencia de los patronos en el cargo.

Debe tenerse en cuenta la renovación del Patronato, atendiendo a las circunstancias de la fundación. Para ello, no sólo la duración del cargo debe ser tomada en consideración, sino que, en la designación o renovación de patronos, es conveniente tener en cuenta las condiciones, experiencia, conocimientos o recursos que aportan a la fundación y a sus actividades, pero también la apertura de la fundación, incorporando nuevas personas o entidades a su Patronato, de acuerdo con la realidad social en la que desarrolla su gestión. En algunos casos, por voluntad del fundador, el Patronato contará con patronos vitalicios o con patronos natos.

• **Otros cargos.**

Cada fundación, de acuerdo con lo previsto en sus estatutos, contará con un presidente y un secretario, pero puede tener otros cargos, por lo que podrá referirse a los mismos. La figura del Director se considera importante en las fundaciones, como gestor ordinario de la organización y para impulsar la actividad, bajo la supervisión del Patronato.

Se considera por tanto oportuno que se regulen sus funciones, para contribuir a la adecuada relación entre éste y el Patronato, distinguiendo las funciones de ambos. No obstante, pueden existir fundaciones en las que no exista esta figura, bien por su reducido volumen, bien porque no realicen demasiadas actividades.

• **Otros órganos.**

Aunque se considera conveniente que el Patronato se reúna con más frecuencia de la prevista legalmente -dos veces al año- puede ser oportuna la existencia de un órgano delegado del Patronato, la Comisión Directiva o Comité Ejecutivo. Éste, en el ámbito de su delegación, hará un seguimiento de la actividad de la Fundación, máxime en aquellos casos en los que el Patronato sea muy numeroso.

El Consejo Asesor o Comité Científico en algunas fundaciones, es un órgano de carácter consultivo que permite incorporar a la fundación a personas o instituciones cuya aportación puede ser valiosa para la organización. No tiene capacidad decisoria, pero puede orientar al Patronato, sobre todo, en materias en las que sus miembros no estén especializados.

• **Donantes y voluntarios.**

Muchas fundaciones cuentan con aportaciones gratuitas de distinta índole. En ese caso, es recomendable que se regulen en sus propias normas o código, los derechos y obligaciones de donantes y voluntarios y se refuerce su obligación de transparencia respecto a los mismos. La adecuada gestión del voluntariado y su relación con la fundación y los beneficiarios, redundará en una mayor eficacia de sus aportaciones.

En algunas fundaciones, los donantes serán patrocinadores o mecenas. Sus derechos serán los mismos, si bien en algunos casos éstos podrán estar organizados en un órgano específico, por ejemplo, un Consejo de Mecenas.

Dado que las fuentes de financiación son variadas, cada fundación puede establecer las pautas que deban seguirse en las campañas de captación de fondos o información pública, o bien acogerse a las recomendaciones ya existentes en la materia.

- **Equipo de gestión.**

La gestión de las fundaciones es cada vez más profesionalizada. Algunas fundaciones no tienen ningún empleado y otras cuentan con amplias plantillas. Para estas últimas resulta recomendable regular las buenas prácticas para una adecuada gestión, poniendo de manifiesto los derechos y obligaciones del personal de la fundación.

La AEF quiere contribuir a la reflexión de las fundaciones, proponiendo que cada fundación considere la conveniencia de adoptar Normas o Códigos de Buen Gobierno y Buenas Prácticas que, sin perjuicio de sus Estatutos o reglamentos de desarrollo, contribuyan al eficaz logro de sus fines, a conseguir un mayor impacto social y, fundamentalmente, a vivificar y fortalecer los principios inspiradores de la misma.

Para colaborar con las fundaciones en su proceso de regulación, la AEF podría haber optado por el sistema seguido por diversas instituciones: elaborar una serie de recomendaciones de carácter general que sirvan de orientación para que cada fundación redacte sus propias normas de Buen Gobierno y Buenas Prácticas. Sin embargo, muchas fundaciones de tamaño medio, se encontrarían con ciertas dificultades para llevar a cabo esta tarea. Por ello, se ha optado por elaborar unos criterios y pautas que sirvan como referencia para facilitar la redacción de estas normas por aquellas fundaciones que decidan voluntariamente, contar con ellas. Estos criterios o pautas podrán ser asumidos e incorporados a las respectivas normas o código, en lo que cada fundación estime oportuno, dado que deben adaptarlos a sus necesidades.

Igualmente podría haberse propuesto solamente pautas de actuación referidas a los órganos de gobierno de la fundación, principalmente al Patronato y a sus miembros. Sin embargo, se ha estimado conveniente, para potenciar la transparencia, plantear la relación de la fundación con donantes y beneficiarios, con los que desarrolla su actividad, así como algunas pautas que promuevan una adecuada gestión interna de sus recursos y que permitan a la fundación autoevaluar la eficacia de sus actividades. Por esta razón, se proponen no solo criterios de buen gobierno, sino de buenas prácticas.

La Asociación Española de Fundaciones, cuya razón de ser es que las fundaciones cumplan sus fines de interés general, espera con sus planteamientos sobre “Buen Gobierno y Buenas Prácticas”, contribuir a ello, facilitando una serie de pautas o criterios a aquellas fundaciones que deseen, voluntariamente, elaborar sus propias normas o códigos. En este sentido, su aportación no se limita a este primer paso, ya que está a disposición de las fundaciones para colaborar con ellas en éste y en todos sus proyectos.

Madrid, junio de 2025. Servicio de Asesoría Jurídica y Fiscal AEF

La presente guía contiene información de carácter general, sin que constituya opinión profesional ni asesoramiento