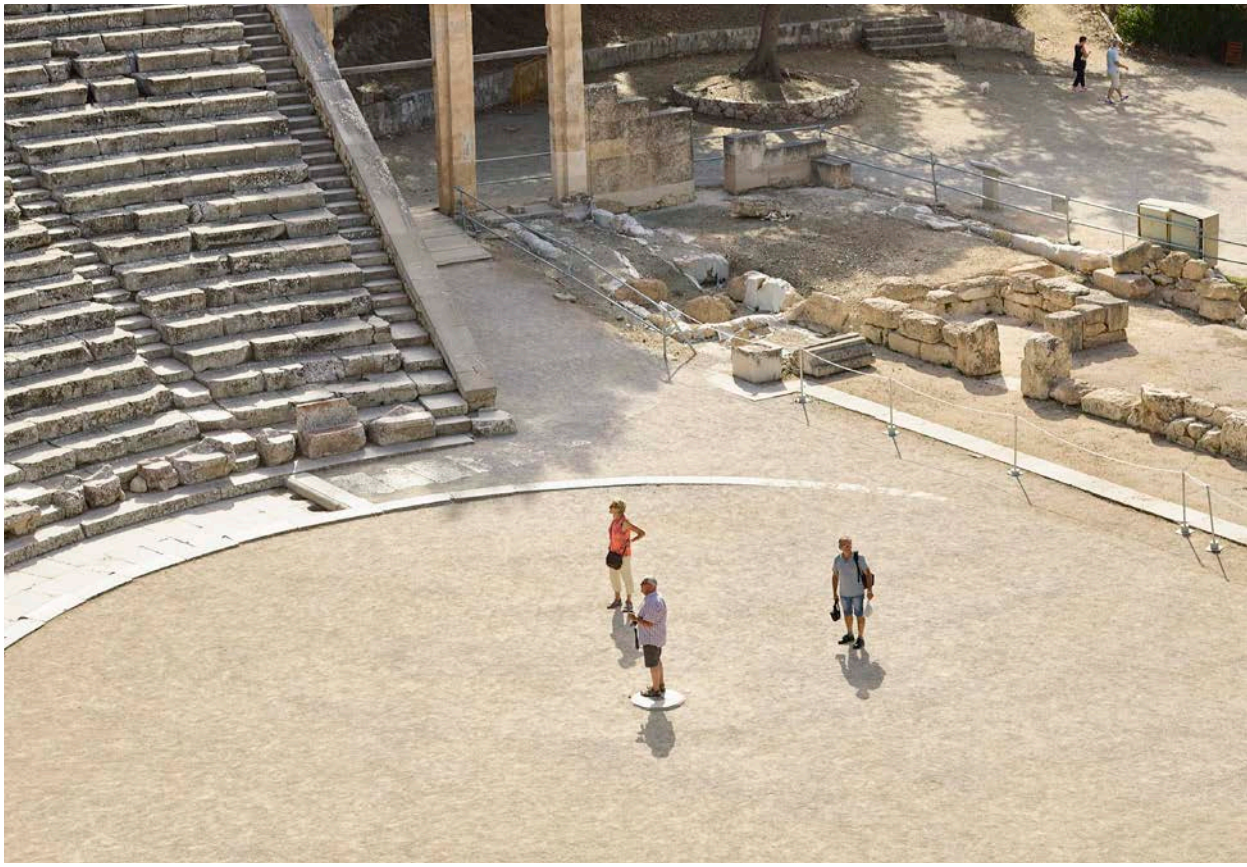
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES

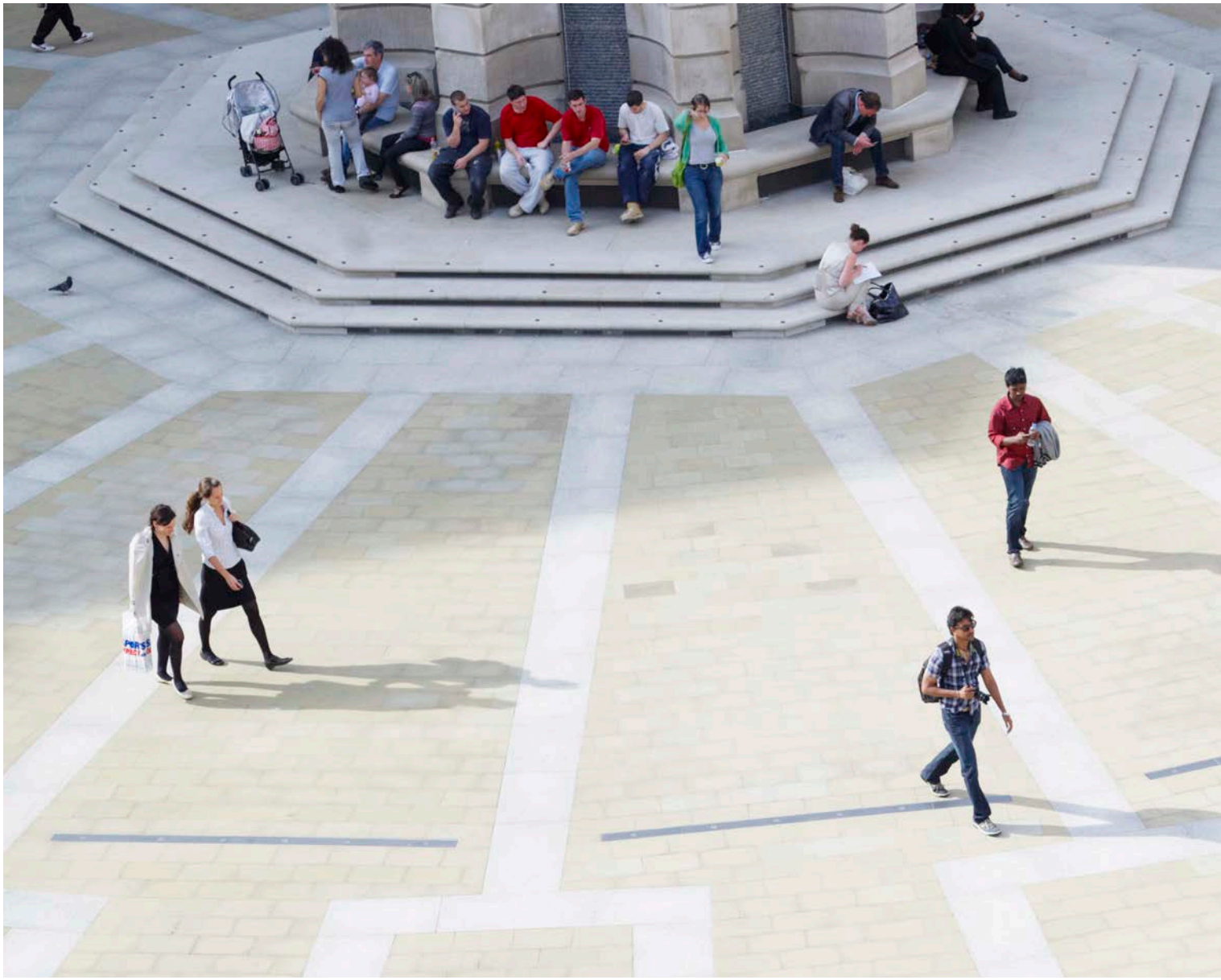
Presentación p4 / Prólogo p5 / Resumen ejecutivo p8 / Alcance y metodología p14 / Estructura de gobierno y funcionamiento de los Patronatos p16 / Recomendaciones de PwC en materia de Gobierno Corporativo p39 / Anexo p46 / Bibliografía p48 / Contactos p49

El buen gobierno en el Sector Fundacional



pwc

www.pwc.es/fundacion
www.fundaciones.org



Siglas y acrónimos

AEF: Asociación Española de Fundaciones.
CA: Comisión de Auditoría.
CNMV: Comisión Nacional del Mercado de Valores.
CNyR: Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
IC-A: Instituto de Consejeros Administradores.
INAEF: Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones.
ONG: Organización No Gubernamental, sin ánimo de lucro.
Patronato: Órgano de Gobierno de las Fundaciones.

Índice

Presentación 4

Prólogo 5

Resumen ejecutivo 8

Alcance y metodología del estudio 14

Estructura de gobierno y funcionamiento de los Patronatos 16

- Tamaño y composición 16
- Organización y funcionamiento 22
- Transparencia y publicación de la información 35
- Interacción con los Órganos de Gobierno y los Órganos de Gestión 36

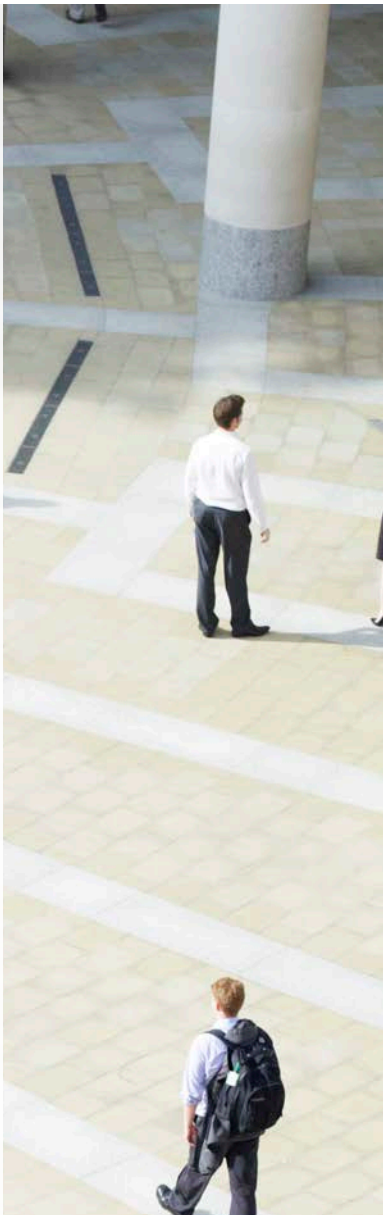
Recomendaciones de PwC en materia de Gobierno Corporativo 39

- Recomendaciones y líneas de actuación 39
- El Gobierno corporativo como apoyo a la estrategia fundacional 40
- Transparencia y comunicación 41
- Otros aspectos a considerar 43
- Áreas de mejora en materia de buen gobierno fundacional 44

Anexo: Perfil de las fundaciones participantes 46

Bibliografía 48

Contactos 49



Este informe sobre la estructura de gobierno y el funcionamiento de los patronatos de las fundaciones españolas se ha elaborado en el marco del plan de acción de la Fundación PwC, y desarrollado por el equipo de Gobierno Corporativo de PwC en colaboración con la Asociación Española de Fundaciones (AEF). Para su preparación se han tenido en cuenta las aportaciones realizadas por los miembros de los Órganos de Gobierno de las fundaciones participantes en el estudio, sin las cuales hubiera sido imposible acometer esta tarea.

Presentación

Jesús Díaz de la Hoz
Presidente de la Fundación PwC

Desde una perspectiva tanto económica como jurídica, el Gobierno Corporativo de las organizaciones viene adquiriendo en los últimos años una transcendencia tal que se ha incorporado, con carácter estructural y permanente, a la agenda regulatoria de las autoridades y a los planes estratégicos de actuación de las organizaciones.

Este creciente interés por el Gobierno Corporativo se fundamenta en el convencimiento generalizado de la utilidad de este tipo de prácticas en las organizaciones, tanto públicas como privadas. Los agentes económicos y sociales reconocen el valor de una gestión adecuada y transparente de las organizaciones.

Asimismo, el contexto de incertidumbre y complejidad creciente, marcado por la coyuntura de los últimos años, ha contribuido también a esta mayor atención a los aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo.

El interés por el buen gobierno en las fundaciones se deriva de la propia naturaleza de sus fines, centrados con frecuencia en áreas de especial necesidad y sensibilidad social, del origen no lucrativo de los recursos económicos que manejan y de muchas de las personas que colaboran con ellas y, en general, de la proyección social con la que cuentan. Estas instituciones tienen una especial necesidad de inspirar plena confianza a sus donantes y colaboradores, a sus beneficiarios y a la sociedad en general.

Si bien las fundaciones han ido adoptando métodos y procedimientos de gestión buscando una mayor eficacia y eficiencia en la utilización de sus recursos, es conveniente que, para la realización de sus actividades, sigan dando pasos firmes en materia de buen gobierno y gestión.

Desde la Fundación PwC impulsamos aquellas iniciativas que ayudan a las entidades del Tercer Sector a estar mejor preparadas para la relevante labor que realizan. Por ello, hemos unido fuerzas en esta ocasión con la Asociación Española de Fundaciones para abordar la realización de este informe que esperamos contribuya a fortalecer al colectivo fundacional.

Prólogo

Javier Nadal
Presidente de la Asociación Española de Fundaciones (AEF)

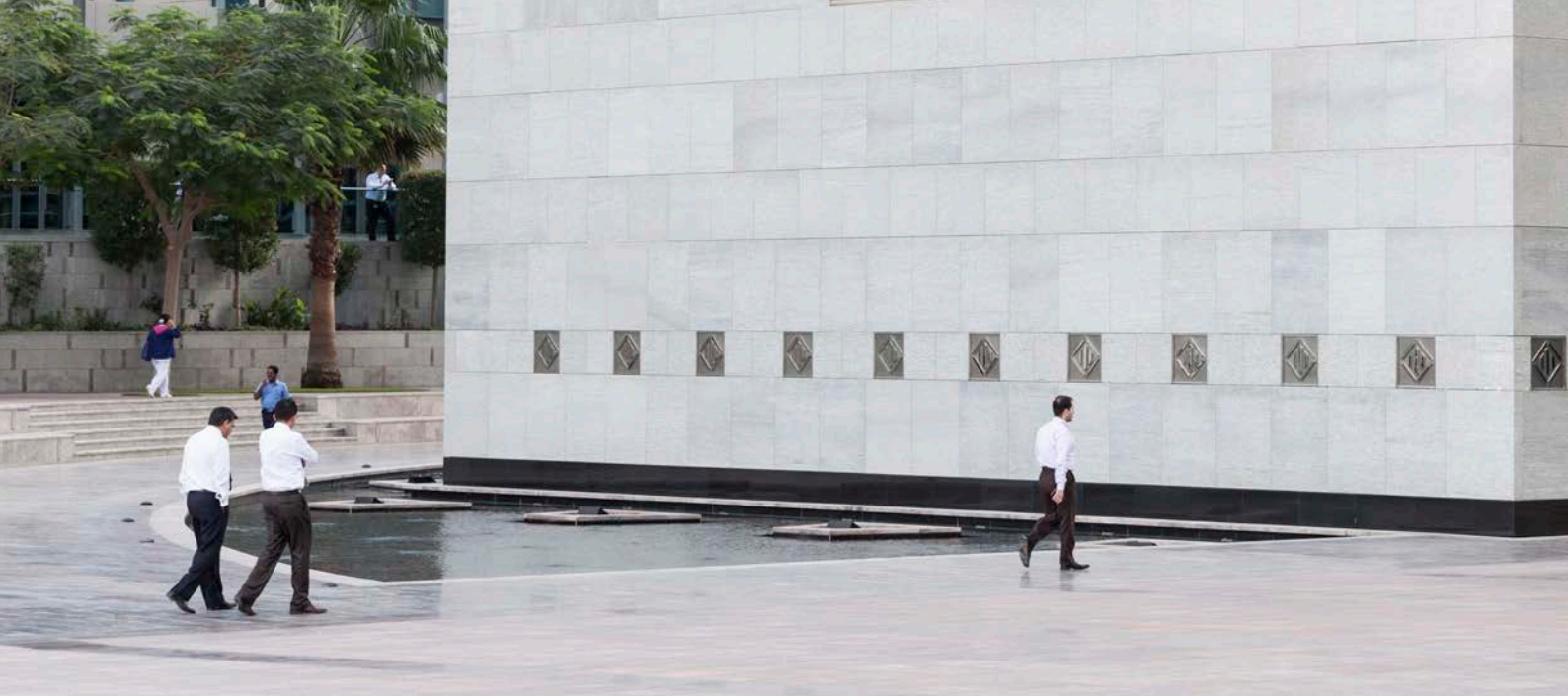
El interés del sector fundacional por las prácticas de buen gobierno es permanente y dinámico. El sector está cada vez más profesionalizado, lo que se refleja en todos sus componentes: directivos, trabajadores, voluntarios y patronos. Los patronos son los primeros voluntarios y no perciben ningún tipo de retribución, lo que no es obstáculo para que la toma de decisiones deba ser igual de consciente y profesional que en otras organizaciones. Incluso más, dado el carácter altruista de la fundación.

El Gobierno Corporativo se define convencionalmente como *"el conjunto de mecanismos de control interno y externo que reduce los conflictos de intereses entre los administradores y los accionistas originados por la separación entre propiedad y control"*. En las fundaciones no hay accionistas. Existe un control administrativo externo, el protectorado, mientras que el patronato es, al mismo tiempo, Órgano de Gobierno y de representación, por lo que la adopción de mecanismos que eviten el conflicto entre los intereses del patrono y los propios de la fundación y entre los patronos y los ejecutivos es, probablemente, el aspecto más relevante del Gobierno Corporativo de las fundaciones. La composición, los equilibrios y los contrapesos dentro del patronato son más importantes que en una sociedad mercantil, puesto que no existe el contrapeso de una junta general ante la que rendir cuentas o de la que recabar un criterio. Los patronos están sujetos, eso sí, al cumplimiento de los fines de la fundación, ley sagrada de la misma.

Conscientes de la importancia que tiene el correcto desempeño de sus labores por parte de los patronos, la Asociación Española de Fundaciones (AEF) viene desarrollando una incesante e intensa labor de sensibilización, capacitación, y profesionalización de los patronos acerca de sus funciones y responsabilidades. Todo ello complementado por la elaboración de documentos, guías y recomendaciones que ayuden a los patronos y contribuyan a mejorar el gobierno del sector.

Asimismo, la Asociación ha venido acompañando a numerosas fundaciones en la adaptación de sus patronatos a las nuevas realidades y cambios institucionales; algunos sencillos, otros de gran calado.

Pero más allá del trabajo, siempre inacabado, sobre casos concretos, resulta muy necesario conocer mejor cuál es la realidad de los patronatos del conjunto de las fundaciones españolas, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo: cuántos patronos hay, cuál es su número medio por fundación, cuáles son las reglas que rigen su renovación, qué comisiones existen en los patronatos, cuál es su perfil en cuanto a edad, sexo y cualificación, o cuántos patronos desempeñan tareas de gobierno y ejecutivas al mismo tiempo, entre otros aspectos. Contar con esta información permitirá obtener una fotografía más precisa que intuitiva de la situación del gobierno en el sector fundacional. Si a estos datos añadimos la percepción que los propios patronos, colectiva e individualmente, tienen sobre el desempeño de sus funciones, dispondremos de un conocimiento ordenado que nos ayudará a identificar las líneas a seguir en la tarea de apoyo y acompañamiento a los patronatos que, desde instituciones como la AEF, deben impulsarse.

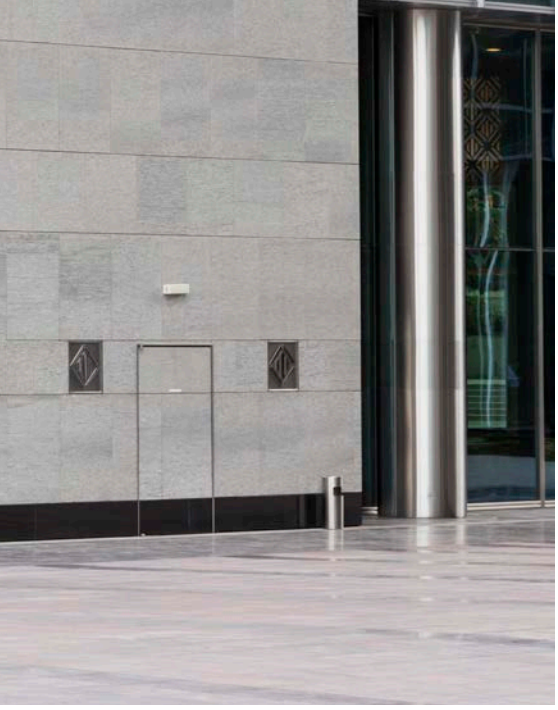


La Asociación Española de Fundaciones se ha apoyado para esta tarea, como en otras ocasiones, en quienes, como PwC, acumulan conocimiento y experiencia en este tipo de análisis sobre el estado del Gobierno Corporativo de otras instituciones y sectores. Gracias a su generosidad y a la de su fundación, se ha realizado este análisis que, partiendo de más de quinientos cuestionarios respondidos por patronos y fundaciones, lo que ya de por sí es un dato relevante, ha permitido extraer conclusiones sobre la estructura de gobierno y el funcionamiento de las fundaciones españolas.

El Gobierno Corporativo de las sociedades mercantiles cotizadas ha servido tradicionalmente de guía útil para otros tipos de sociedades y también para muchas organizaciones no lucrativas, las fundaciones entre ellas. El gobierno de las fundaciones tiene sus propias singularidades, pero también puede afirmarse que hay un evidente paralelismo en algunos aspectos centrales. Pocas fundaciones tienen las dimensiones de una sociedad mercantil cotizada. Muchas de las cuestiones y consiguientes recomendaciones que han aflorado como relevantes en las últimas reformas y análisis del Gobierno Corporativo, se han demostrado igualmente importantes para las fundaciones, al igual que para las pequeñas y medianas empresas o para las sociedades familiares. Otras, sin embargo, requieren una razonable adaptación a la naturaleza jurídica, la estructura y los fines que nuestra Constitución atribuye a las fundaciones.

Las fundaciones son organizaciones cuyo objetivo es la consecución de un fin de interés general determinado por su fundador, quien aporta y afecta, sin posibilidad de reversión, un patrimonio inicial a dichos fines. Asimismo, el fundador determina las reglas y forma de composición del órgano de gobierno, desvinculándose jurídicamente de la institución que ha creado, salvo que formara parte del patronato como uno más. La misión principal de sus patronatos es velar por el cumplimiento de ese fin, lo que requiere, con el paso del tiempo, una adaptación a la realidad social de cada momento y a las necesidades de los potenciales colectivos de beneficiarios. Esto exige una evolución siempre respetuosa, sin embargo, con la esencia de la voluntad y los fines fundacionales. Lo que puede no ser una tarea sencilla.

Uno de los aspectos más controvertidos de esta traslación de los principios del Gobierno Corporativo societario al fundacional es el relativo a la calificación de los consejeros. La distinción entre los consejeros ejecutivos o no, internos o externos y, dentro de estos últimos, entre dominicales o independientes, siempre ha tenido un



difícil encaje en el ámbito fundacional, pues la línea de demarcación tiene márgenes difusos. En algunos patronatos, de los que forman parte instituciones o personas por razón del cargo, podría existir un cierto paralelismo, aun no existiendo una propiedad accionarial en sentido estricto. En otras, aun cuando un patrono fuera nombrado por el fundador o por un financiador o, incluso, por el colectivo de beneficiarios, resulta difícil calificarles como patronos *dominicales* dada la evidente ausencia de propiedad. Pero convertirles automáticamente, por exclusión, en patronos no independientes, puede constituir un reduccionismo. Por ejemplo, en el caso de las fundaciones patrimoniales familiares, o en fundaciones que atienden a colectivos de personas y que han sido promovidas por estos mismos colectivos o sus familiares.

El patrono, por definición, debe responder única y exclusivamente a los intereses fundacionales -su mandato reside en la voluntad fundacional- por lo que su independencia debiera presumirse, puesto que no representa los intereses de ningún dueño, dado que éste no existe. Por otra parte, la legislación fundacional solo admite el cese por una causa objetivada en los estatutos o por el transcurso del período de mandato. La forma de nombramiento de los patronos, por sí sola, no garantiza la independencia, si tenemos en cuenta que el desempeño es gratuito. Por ello, una de las principales recomendaciones que se extraen del estudio que presentamos es la conveniencia de autorregular adecuadamente el conflicto de interés, que debe adecuarse a la naturaleza y características de cada fundación. Es, por tanto, esta calificación la que merece un análisis doctrinal y de lege ferenda con un cierto recorrido que permita consensuar algunos principios fundamentales.

El patrono debe responder a los intereses fundacionales y su independencia debe presumirse, puesto que no representa los intereses de ningún dueño, dado que éste no existe.

Del análisis realizado por PwC se extraen conclusiones positivas. Unos ejemplos: aunque consideremos a todos aquellos patronos que tengan algún tipo de vinculación con el fundador o con los financiadores como no independientes, el porcentaje de patronos independientes no está lejos del que se puede observar en las sociedades cotizadas. Puede presumirse que la comparación con los porcentajes actuales de las sociedades no cotizadas resulte favorable al mundo fundacional. La cualificación de los patronos es otro aspecto a destacar, así como el número, preparación y desarrollo de las reuniones, entre otros.

Finalmente conviene no olvidar las áreas de mejora que el análisis apunta y subraya. La relación con los grupos de interés y la comunicación con la sociedad, en definitiva, la transparencia, el reparto de roles entre los patronos y los ejecutivos, o la evaluación del desempeño marcan algunos de los hitos que encontraremos durante el tránsito por el camino de la mejora.

A estos y otros aspectos, será necesario aplicar algunos esfuerzos, difundiendo las enseñanzas obtenidas de la lectura del informe, cuya realización queremos agradecer a PwC y a la Fundación PwC, así como a las personas que han participado en él.

Resumen ejecutivo

El buen gobierno fundacional

El buen gobierno de las fundaciones está cobrando un interés creciente en los últimos años, derivado de la evolución en las propias organizaciones y de las tendencias en Gobierno Corporativo empresarial.

Por buen gobierno se entiende el sistema de normas y procedimientos cuya finalidad consiste en que la entidad funcione correctamente, con transparencia y responsabilidad, con independencia de las personas que en cada momento desempeñen la función o funciones de gobierno y representación de la misma.

El buen gobierno es un instrumento necesario para la sostenibilidad de las instituciones y para que éstas puedan inspirar confianza a todas las partes interesadas o relacionadas con su actividad.

En el sector fundacional el buen gobierno tiene una relevancia especial por su tamaño y peso y, más aún, por la naturaleza de su misión y actividades y por la repercusión social que estas tienen.

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. La ausencia de ejercicio de ciertos niveles de control hace aún más necesaria la adopción de un modelo de gobierno

adecuado como contrapeso a las decisiones de gestión.

Esta evolución está en línea con la tendencia observada en el Gobierno Corporativo empresarial, donde los Consejos de Administración de las compañías españolas están en pleno proceso de transformación y todo apunta a que el cambio se acelerará en los próximos años.

Normas como la Ley de Sociedades de Capital o el Código de Buen Gobierno están impulsando un nuevo modelo de Gobierno Corporativo cuyas buenas prácticas se van extendiendo hacia el sector fundacional, teniendo en cuenta las características y las tipologías señaladas anteriormente.

Asimismo, es creciente la identificación y propuesta al conjunto del sector de la adopción de normas, códigos y/o buenas prácticas de aplicación voluntaria en materia de bueno gobierno y transparencia. En este sentido, la AEF viene impulsando y fomentando dichas practicas entre sus fundaciones asociadas, dotándolas de los instrumentos necesarios para tratar de alcanzar el nivel de exigencia y compromiso adecuado.

Además, la autorregulación y las recomendaciones y buenas prácticas se han convertido en uno de los instrumentos más comunes en campos como la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo. Las fundaciones son sujetos responsables penalmente y todas ellas se ven obligadas a prevenir el riesgo penal, para lo cual el desarrollo de un adecuado esquema de gobernanza juega un papel esencial.

El buen gobierno es un factor esencial para la generación de valor, la mejora de la eficiencia operativa y económica y el refuerzo de la confianza de los grupos de interés. En los últimos años, se ha experimentado un notable interés por parte de las fundaciones hacia la mejora de las prácticas de buen gobierno.

Se observa que el modelo de gobierno de las fundaciones está evolucionando en los últimos años, demostrando una mayor implicación en la supervisión de la gestión por parte de los Órganos de Gobierno.

Principales resultados del estudio

Algunas prácticas de buen gobierno implantadas en los Consejos de Administración se están trasladando a los patronatos de las fundaciones.

Composición

- De manera mayoritaria, el número de patronos se sitúa entre cuatro y diez, rango alineado con las buenas prácticas que permite agilidad y eficiencia en la toma de decisiones.
- Más del 60% de las fundaciones tiene establecido el número máximo y mínimo de patronos en el Patronato.
- De forma mayoritaria predominan las fundaciones con patronos que son Personas Físicas (66%) frente a las fundaciones con Patronatos mixtos y/o de Personas Jurídicas.
- Si bien el personal que trabaja en las fundaciones es mayoritariamente femenino (55%), se observa que en la composición de los Órganos de Gobierno esta situación se invierte, existiendo un predominio de hombres (71%) en relación con el número de mujeres (29%).
- Los Patronatos de las fundaciones están compuestos mayoritariamente por patronos no independientes, bien porque mantienen funciones ejecutivas o bien por su vinculación con la persona o entidad fundadora, los financiadores o los beneficiarios.
- Más de la mitad de los patronos tienen una edad comprendida entre los 40 y los 60 años. Únicamente un 7% de los patronos son menores de 40 años.
- Un número significativo de fundaciones cuenta con una mayoría de patronos con estudios universitarios o equivalentes. Los patronos destacan como principales cualidades de sus Patronatos el juicio, la vocación, la experiencia y el conocimiento demostrados, aptos para el gobierno de la fundación.

Funcionamiento

- La mayoría de las fundaciones cuenta con un procedimiento formalizado para la selección de los patronos.
- Aproximadamente la mitad de las fundaciones afirma que cuenta con algún miembro del Patronato que ejerce, a su vez, labores directivas.
- La mayoría de la fundaciones no ha implementado órganos delegados del Patronato, con la excepción de la Comisión Delegada, la cual está presente en un 47% de las fundaciones.
- El 57% de las fundaciones ha mantenido un número de reuniones cada año superior al mínimo legal, demostrando que los Patronatos de la mayoría de las fundaciones son muy activos.
- El 85% de las fundaciones afirma contar con unos niveles de asistencia presencial superiores al 75% de los patronos.
- El 86% de los patronos opina que recibe el material informativo necesario para el desarrollo de las reuniones del Patronato con la suficiente antelación.
- Casi tres de cada cuatro patronos

considera adecuado o muy positivo el nivel de debate que se genera en las reuniones del Patronato.

- Un 22% de las fundaciones realiza una evaluación periódica del Presidente, principalmente de manera interna, sin contar con el apoyo de un tercero independiente.

- En relación con la combinación de cargos relevantes, se observa que en un 31% de las organizaciones participantes en la encuesta coinciden los cargos de presidente y de primer ejecutivo.

Transparencia

- En cuanto a la información de interés publicada en las páginas web de las fundaciones, los principales aspectos hacen referencia a la misión y objetivos, la información de contacto o la composición del Patronato.

- Un 63% de las fundaciones carece de un Código de Buen Gobierno, aspecto que los patronos, de forma significativa, consideran un área con recorrido de mejora para su fundación.

- En términos generales, los patronos consultados consideran adecuado y/o positivo el nivel de transparencia demostrado por la fundación frente a sus grupos de interés.

Interacción con los Órganos de Gestión

- La mayor parte de las fundaciones afirman contar con un Plan Estratégico para un mejor desarrollo de sus funciones.

- En el 62% de las fundaciones participantes en el estudio, la Dirección General reporta directamente al Patronato.

- El 71% de los patronos considera adecuado y/o muy positivo el nivel de involucración del Patronato en el proceso de diseño y aprobación de la estrategia de la fundación.

Recomendaciones y líneas de actuación

El sector fundacional se enfrenta a importantes retos en materia de buen gobierno, siendo necesario plantear propuestas de futuro para asegurar la efectividad de las fundaciones a la vez que se garantiza su buen hacer, el cumplimiento de los más altos estándares de Gobierno Corporativo y la protección de su reputación.

En la actualidad, se observa que el modelo de gobierno de las fundaciones está avanzando en línea con los cambios normativos y las tendencias en buen gobierno observadas en el ámbito empresarial e institucional.

El estudio profundiza en la situación actual y el futuro de las fundaciones en materia de buen gobierno, mostrando los principales elementos que constituyen las grandes prioridades que deberán ser abordadas por sus patronatos.

El Gobierno Corporativo como apoyo a la estrategia fundacional

En los últimos años, las fundaciones han realizado un gran esfuerzo por mejorar las prácticas de buen gobierno, si bien se observa un amplio margen de mejora en relación con el cumplimiento de los requisitos de transparencia y la búsqueda de estructuras o prácticas de gobierno eficiente que apoyen el desarrollo de la estrategia. Entre los

En los últimos años estamos asistiendo a una mejora de las prácticas en materia de buen gobierno, dado el convencimiento generalizado sobre la importancia de fomentar una gestión adecuada y transparente para la generación de valor en las fundaciones.

principales ámbitos de actuación destacan los siguientes

- Órganos de gobierno de la fundación.
- Proceso de toma de decisiones.
- Composición (tamaño, diversidad)
- Selección y evaluación del desempeño.

Transparencia y comunicación

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.

Las fundaciones deben continuar dedicando recursos a la introducción de técnicas y herramientas que favorezcan la transparencia y la comunicación, reflejando de forma más clara y eficiente los aspectos más relevantes sobre su organización y desempeño.

Otros aspectos a considerar

Las tendencias actuales en materia de buen gobierno incluyen una serie de aspectos que van más allá de los temas tratados en el estudio y que recomiendan su consideración por los Patronatos de las fundaciones españolas.

- Gestión profesional y eficiente. Se observa la necesidad de que las fundaciones sigan desarrollando métodos y procedimientos de gestión que mejoren la eficacia en el desempeño de sus actividades.

- Flexibilidad y adaptación. El contexto de incertidumbre de los últimos años ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con un modelo de actuación y una estructura más flexible, que permita responder de forma ágil a los cambios del entorno sin renunciar a la misión/visión de cada entidad.

- El control y la gestión de riesgos. El mantenimiento de sistemas eficientes

de gestión y control de riesgos debe favorecer el cumplimiento de los objetivos y la adaptación a los cambios del entorno por parte de las fundaciones.

- Control y supervisión financiera. Cobra una especial relevancia la promoción de una gestión que garantice su autonomía y la sostenibilidad de la fundación.

Áreas de mejora en materia de buen gobierno fundacional[1]

Entre las principales líneas de acción a implantar, destacan las siguientes:

- Identificación e **implantación de buenas prácticas dentro del modelo de gobierno fundacional.**
- Establecimiento de **políticas y procedimientos generales** que permitan desarrollar un entorno de control adecuado.
- Desarrollo de metodologías y herramientas de **medición y evaluación del desempeño.**
- Revisión y diseño de planes de **sucesión del presidente y otras figuras clave.**
- Fortalecimiento de los procesos y métodos de **comunicación, información y puesta en valor** de la actuación.
- Reflexión sobre la **composición y proporción** actual de los Órganos de Gobierno.
- Desarrollo de **modelos de relación** de los Órganos de Gobierno **con los grupos de interés** clave.
- Diseño **de programas de actualización de conocimientos.**
- Fortalecimiento de los mecanismos de **transparencia e información.**

[1] El grado o nivel de aplicabilidad de las líneas de acción identificadas dependerá de las características y tipologías de las fundaciones comentadas anteriormente (Ej.: Fundaciones patrimoniales, ONGs, fundaciones corporativas, fundaciones sectoriales, fundaciones de movimientos asociativos, etc.)

Alcance y metodología

Alcance del estudio

El objetivo del estudio es recoger una visión global sobre la estructura de gobierno y el funcionamiento de los Patronatos de las fundaciones españolas, abarcando resultados y conclusiones tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

El trabajo se basa en el análisis de los Patronatos de las fundaciones españolas, entendidas según la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, como el conjunto de organizaciones sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general y cuyos beneficiarios son colectividades genéricas de personal.

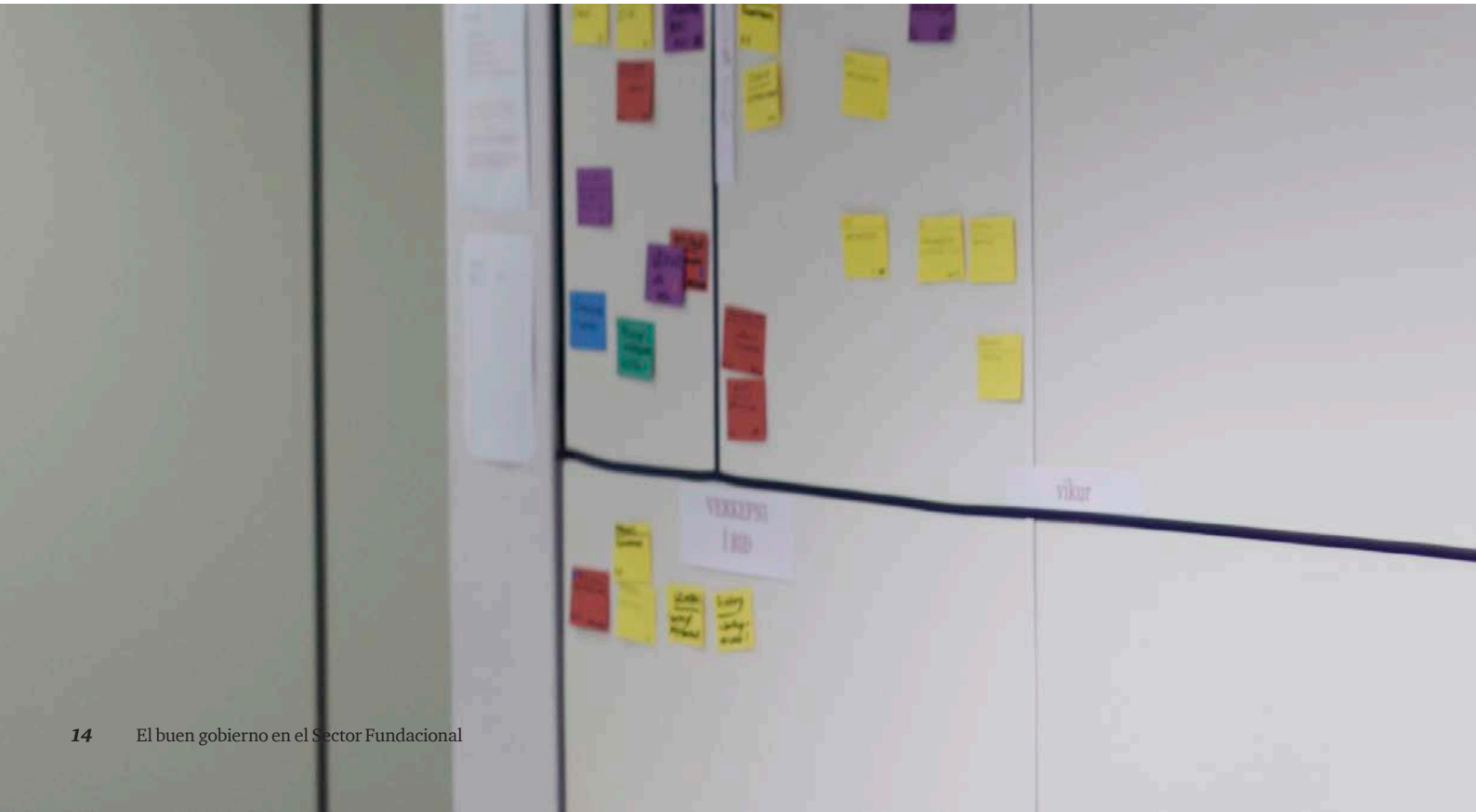
En el estudio se analizan las características y atributos básicos de buen gobierno de las fundaciones españolas, revisando la situación actual respecto a las siguientes dimensiones clave:

- Tamaño y Composición.
- Organización y funcionamiento.
- Transparencia y publicación de la información.
- Interacción con los Órganos de Gobierno.

Metodología

Para la realización del presente estudio se han diseñado dos cuestionarios dirigidos a las fundaciones activas en la base de datos de AEF, asociadas o no asociadas, con la finalidad de entender los elementos clave de sus modelos de gobierno, distinguiendo entre:

- Un cuestionario dirigido al representante de la fundación (presidente, director general y/o



secretario del Patronato) con preguntas sobre aspectos objetivos de la propia fundación.

- Un cuestionario adicional dirigido a los patronos que combina preguntas sobre los elementos clave del gobierno fundacional con cuestiones de opinión sobre el nivel de desempeño.

Asimismo, y con el objetivo de dar un soporte más sólido al informe, se han consultado estudios y trabajos especializados en materia de Gobierno Corporativo (Ver Bibliografía).

Como base para el estudio se han tenido en cuenta las respuestas facilitadas por más de 500 fundaciones participantes en el proceso de consulta, alcanzando una alta representatividad en función de las distintas tipologías o sectores de actividad existentes.

Con los datos obtenidos se ha conseguido cubrir una muestra heterogénea y amplia de fundaciones, desde las más pequeñas y específicas en sus actividades hasta las entidades de mayor tamaño y con un espectro de actividades más global.

Perfil de las fundaciones objeto de estudio

En cuanto al perfil de las fundaciones participantes, destacan los siguientes aspectos (Ver Anexo):

Fuentes de financiación
La mayoría de las fundaciones se financian mediante la prestación de servicios y la venta de bienes (27%), las subvenciones (25%) o las donaciones de personas jurídicas (21%).

Volumen de ingresos
Un 43% de las fundaciones participantes cuenta con ingresos comprendidos entre 150.001€ y 2.400.000€.

Áreas principales de actividad
Entre las áreas principales de actividad destacan la Educación e Investigación (42%); los Servicios Sociales (40%); y la Cultura y Recreo (29%).

Estructura de gobierno y funcionamiento de los Patronatos

Tamaño y composición

Según las buenas prácticas[2] aplicables, el Órgano de Gobierno tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los patronos y la agilidad en la toma de decisiones[3].

Tamaño y composición de los patronatos

El tamaño ideal del Órgano de Gobierno de la fundación dependerá, en gran medida, del volumen y diversificación de sus actividades así como de su complejidad. Se trata de una cuestión clave a la hora de fijar una adecuada organización y funcionamiento pues determinará aspectos tales como el número de reuniones, la dinámica de debate y toma de decisiones o el número de unidades organizativas que la compongan (Ej.: Comisiones).

Las buenas prácticas consideran la correcta composición del Órgano de Gobierno como un aspecto vital en su funcionamiento puesto que puede influir notablemente en la eficacia y eficiencia del mismo.

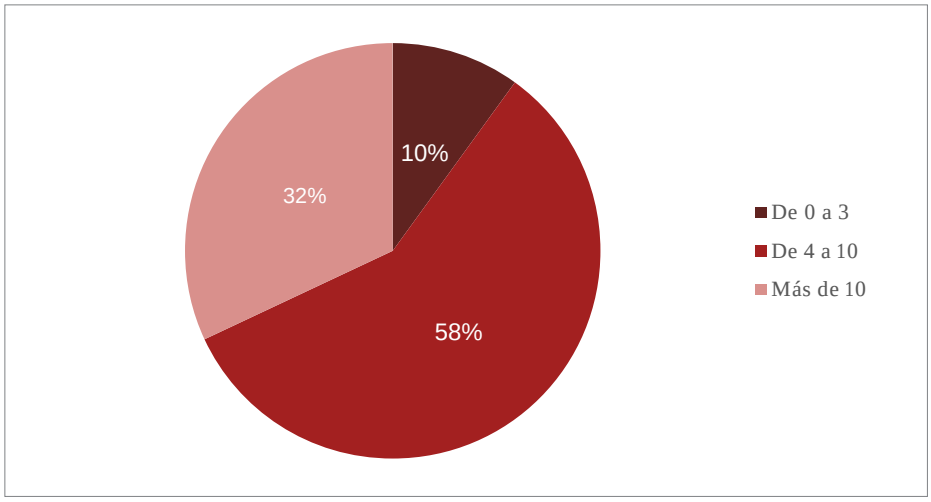
En cuanto al tamaño del Patronato de las fundaciones (Ver gráfico 1), se observa que, de manera mayoritaria, el número de patronos se sitúa entre cuatro y diez, rango alineado con las buenas prácticas y que permite agilidad y eficiencia en la toma de decisiones. Por otro lado, solo un 10% de las fundaciones se sitúan en el mínimo legal (tres patronos).

Por su parte, el 65% de los patronos consultados considera adecuado o muy positivo el tamaño actual de su Patronato para el ejercicio de las responsabilidades que, legal y estatutariamente, tiene encomendado, garantizando un funcionamiento eficaz y participativo (Ver gráfico 2).

[2] La remisión a las buenas prácticas hace referencia, principalmente, a las prácticas observadas en las sociedades cotizadas, por lo que hay que considerar que no siempre son adecuadas y/o aplicables de forma directa a las fundaciones.
[3] Recomendación 13 del Código de Buen Gobierno para sociedades cotizadas: "*Que el Consejo de Administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros*".

Gráfico 1

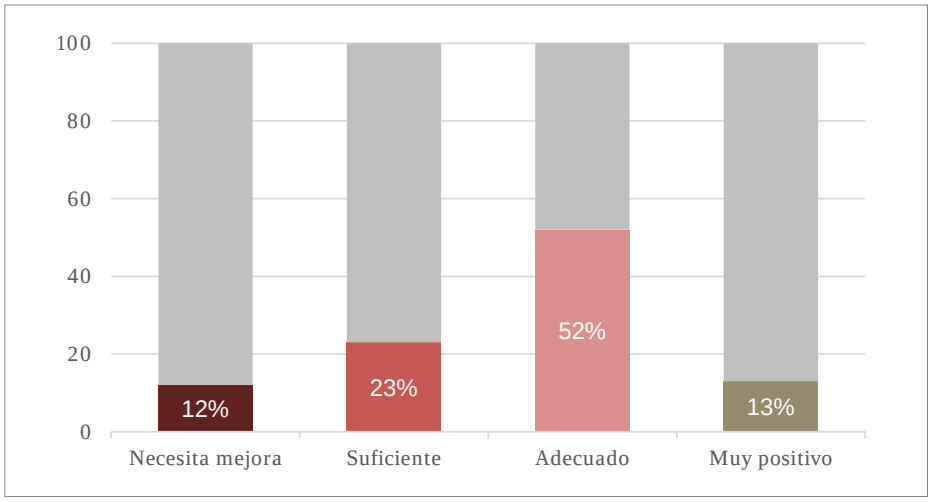
Distribución de las fundaciones por el número de patronos.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Gráfico 2

Percepción sobre el nivel de adecuación del tamaño del Patronato para garantizar su funcionamiento de forma eficaz y participativa.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado a los patronos.

La Ley de Fundaciones no fija un número máximo de patronos para la constitución del Patronato, si bien establece que el Patronato estará constituido por un mínimo de tres miembros, que elegirán entre ellos un presidente, si no estuviera prevista de otro modo la designación del mismo en la escritura de constitución o en los Estatutos.

Asimismo, la dimensión de los Órganos de Gobierno también viene determinada por la necesidad de incorporar personas con la diversidad de capacidades y experiencias adecuada, siendo necesario encontrar un equilibrio que garantice una capacidad de gestión eficiente.

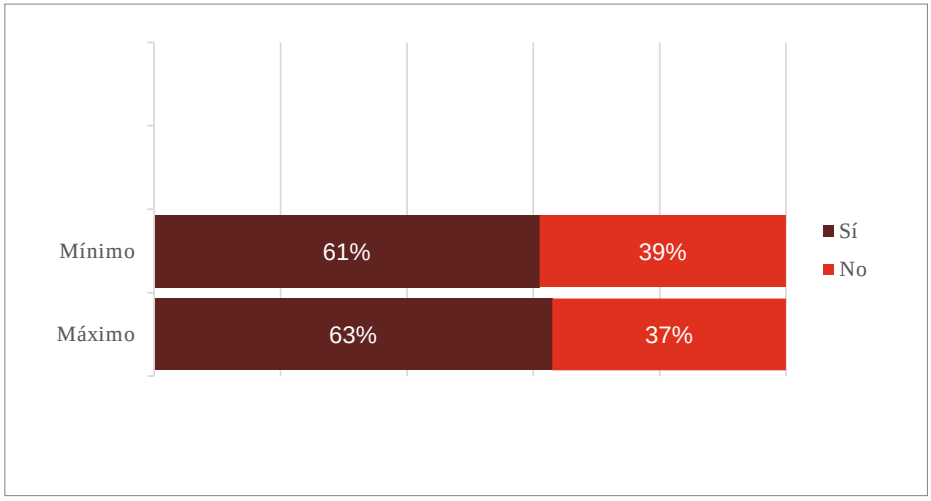
Si bien la Ley de Fundaciones no establece un número máximo de patronos para la constitución del Patronato, más del 60% de las fundaciones tienen establecido el número máximo y mínimo de patronos en el Patronato (Ver gráfico 3).

Según los resultados obtenidos, se observa que el promedio de número máximo establecido en los estatutos de las fundaciones analizadas es de 14 patronos, mientras que el promedio de mínimo es de seis patronos.

En cuanto a la tipología y diversidad en la composición del Órgano de Gobierno, se observa que de forma mayoritaria predominan las fundaciones con patronos Personas Físicas (66%) frente a las fundaciones con Patronatos mixtos o de Personas Jurídicas (Ver gráfico 4).

Gráfico 3

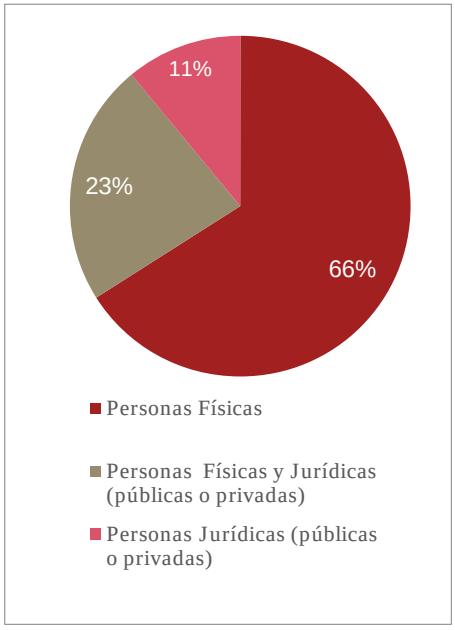
Número máximo y mínimo de patronos establecido en los Estatutos.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Gráfico 4

Distribución de fundaciones por personalidad de patronos.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

En cuanto a la composición de los Órganos de Gobierno, la Ley de Fundaciones indica que podrán formar parte del Patronato las personas físicas que tengan plena capacidad de obrar y no estén inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos. Las personas jurídicas podrán formar parte debiendo designar a la persona o personas físicas que las representen en los términos establecidos en los Estatutos.

La Ley de Fundaciones da una amplia libertad al fundador para fijar estatutariamente las reglas de composición del patronato, teniendo en cuenta que es aquél quien fija también la misión de la fundación y quien la dota inicialmente, vinculando bienes y recursos con carácter indefinido a los fines de interés general.

Diversidad en los patronatos: Género

Existen recomendaciones y buenas prácticas orientadas a la existencia de Órganos de Gobierno que fomenten la diversidad en sentido amplio, no sólo entendida a nivel de género, sino abarcando aspectos como los conocimientos y experiencias, perfiles o edad, entre otros.

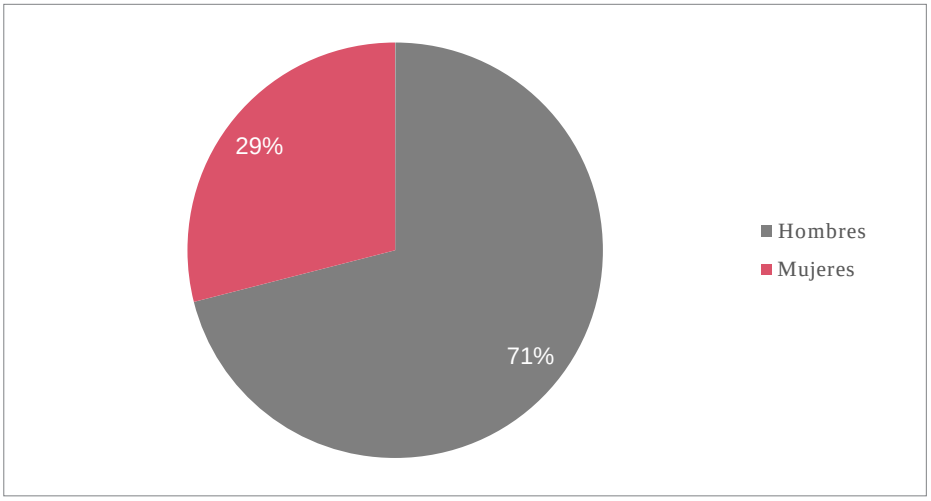
En cuanto a la diversidad de género, si bien el personal que trabaja en las fundaciones es mayoritariamente femenino (55%)[5], se observa que en la composición de los Órganos de Gobierno esta situación se invierte, existiendo un predominio de los hombres (71%) en relación con las mujeres (29%) (Ver gráfico 5).

No obstante, en comparación con el ámbito empresarial, es relevante el grado de diversidad de género alcanzado por los Patronatos, donde el porcentaje de mujeres se encuentra por encima de la media de consejeras en las empresas cotizadas españolas, situada en torno al 20%[6].

En ámbitos corporativos, la mayoría de los consejeros consultados consideran que la diversidad impacta de forma positiva en la compañía y sus Órganos de Gobierno; más de un 80% cree que la diversidad refuerza la eficacia del consejo y el desempeño de la compañía[4].

Gráfico 5

Distribución por género en los patronatos de las fundaciones.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

[4] *PwC´s 2016 Annual Corporate Directors Survey*.
[5] Datos sobre género en el sector fundacional: 2012 a 2016, AEF.
[6] Cuarto informe de las mujeres en los Consejos del Ibex 35, CNMV.

En línea con las buenas prácticas, el Órgano de Gobierno de las fundaciones debería estar compuesto por patronos que cuenten con un adecuado nivel de conocimiento y experiencia.

Diversidad en los patronatos: Tipología

En función de su tipología, la mayoría de los patronos mantienen una vinculación o están relacionados con el Fundador de la fundación (42%) (Ver gráfico 6).

De forma generalizada se observa que los Patronatos de las fundaciones están compuestos mayoritariamente por patronos no independientes, vinculados con la entidad fundadora, los financiadores o los beneficiarios.

Principales tipos de patronos

Patronos ejecutivos

Miembros del patronato que poseen funciones ejecutivas y directivas en la fundación y mantienen una relación contractual distinta de su condición de patrono.

Patronos externos

Miembros del patronato que no poseen funciones ejecutivas y directivas y que pueden mantener o no una vinculación con la entidad fundadora, los financiadores o los beneficiarios.

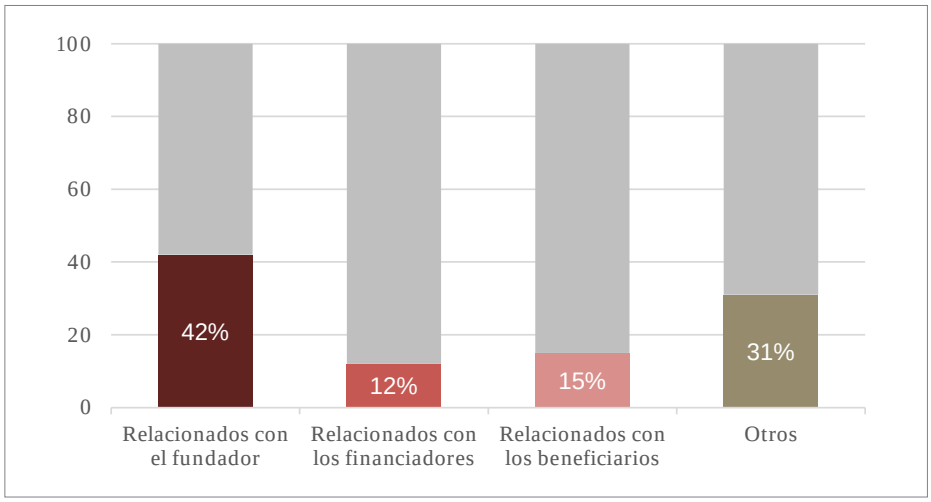
Patronos externos independientes

Miembros del patronato de reconocido prestigio profesional que pueden aportar su experiencia y conocimientos al Gobierno Corporativo y que, no siendo ni ejecutivos ni externos vinculados, han sido designados por su objetividad de criterio.

En términos generales, y en función de las características de la fundación, es recomendable la inclusión de patronos externos independientes que no tengan vinculación con las decisiones que se pueden tomar.

Gráfico 6

Distribución de los patronos en función de su tipología.



Fuente: Eaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Comparativa con el ámbito empresarial.

Diversidad en los patronatos: Edad y formación

En relación con la edad de los patronos, se observa que el 56% de los mismos tienen una edad comprendida entre los 40 y los 60 años. Por otro lado, únicamente un 7% de los patronos tienen menos de 40 años (Ver gráfico 7).

Asimismo, un porcentaje significativo de Patronatos está compuesto por patronos con una dilatada carrera y experiencia profesional, lo que les permite aportar a la fundación su experiencia y conocimiento.

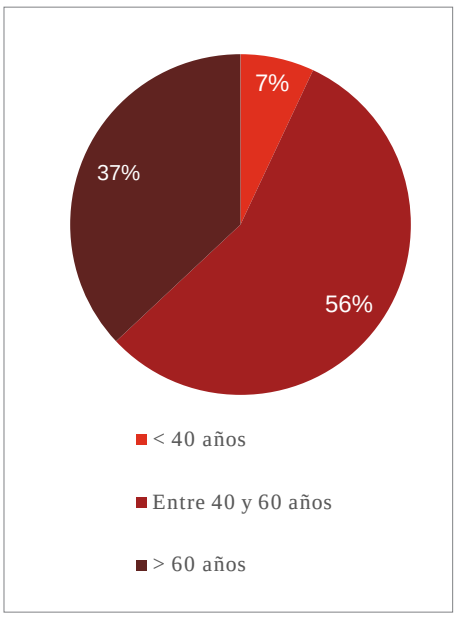
En cuanto al nivel de formación de los patronos se observa que un número significativo de Patronatos cuenta con una mayoría de patronos con estudios universitarios o equivalentes, lo que contribuye de manera positiva en el desempeño de las funciones de gestión, control y supervisión del Órgano de Gobierno. Asimismo, el 43% de las fundaciones ha declarado que la totalidad de sus patronos cuenta con estudios universitarios o equivalentes.

La idoneidad de los perfiles en la política de selección de consejeros se ha convertido en uno de los temas relevantes y debatidos en materia de Gobierno Corporativo en las sociedades cotizadas. De este modo, una buena práctica es la creación de una política de selección concreta y verificable, que asegure que las propuestas de nombramiento o reelección están fundamentadas en un análisis previo de las necesidades del Patronato, favoreciendo la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Entre los patronos consultados existe una opinión mayoritariamente positiva sobre el nivel de preparación del Órgano de Gobierno para ejercer sus responsabilidades (Ver gráfico 8).

Gráfico 7

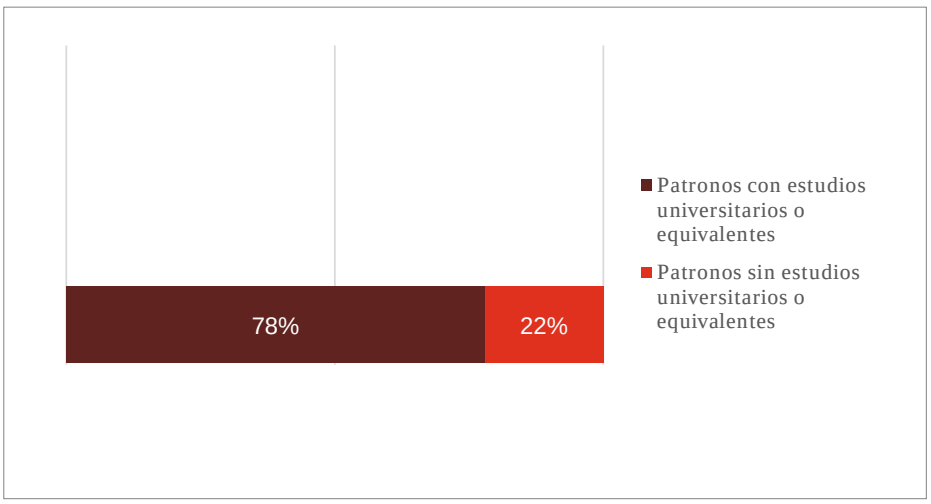
Distribución de patronos por rango de edad.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Gráfico 8

Proporción de patronos con estudios universitarios o equivalentes.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

En cuanto al nivel de adecuación del perfil de los miembros de Patronato, se observa que los criterios mejor valorados por los propios patronos han sido la experiencia y el conocimiento del sector (Ver gráfico 9).

Organización y funcionamiento

Proceso de selección de patronos

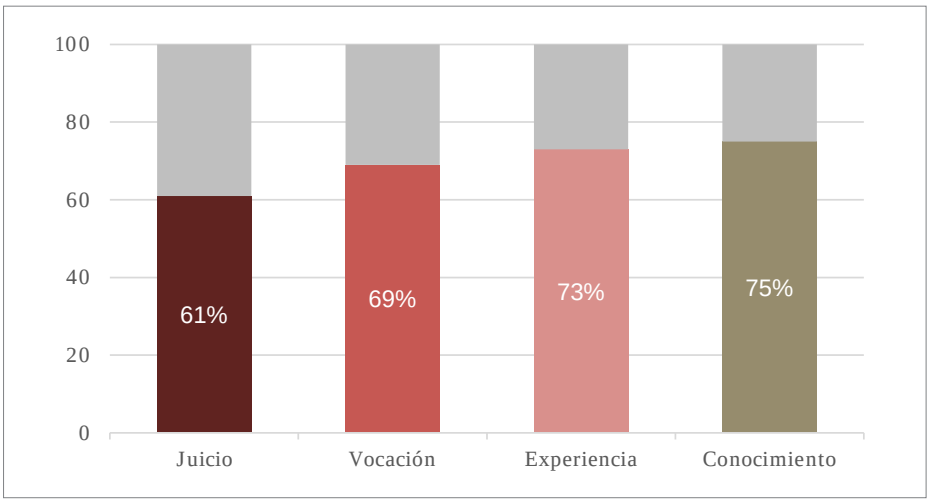
Aspectos como el talento y las capacidades del candidato, así como su vocación y experiencia son clave a la hora de seleccionar a los patronos. Es importante que los procesos de selección favorezcan la diversidad en sentido amplio, contribuyendo así a la riqueza y aportación de visiones diferentes que permitan una mejor adaptación a las necesidades de su actividad.

La mayoría de las fundaciones cuenta con un procedimiento formalizado para la selección de los patronos (Ver gráfico 10), si bien únicamente un 9% cuenta con asesoramiento externo para la selección.

El establecimiento de una política de selección de patronos que asegure que las propuestas de nombramiento sean resultado de un análisis previo de las necesidades del Patronato y favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género es un aspecto fundamental en la mejora del gobierno fundacional.

Gráfico 9

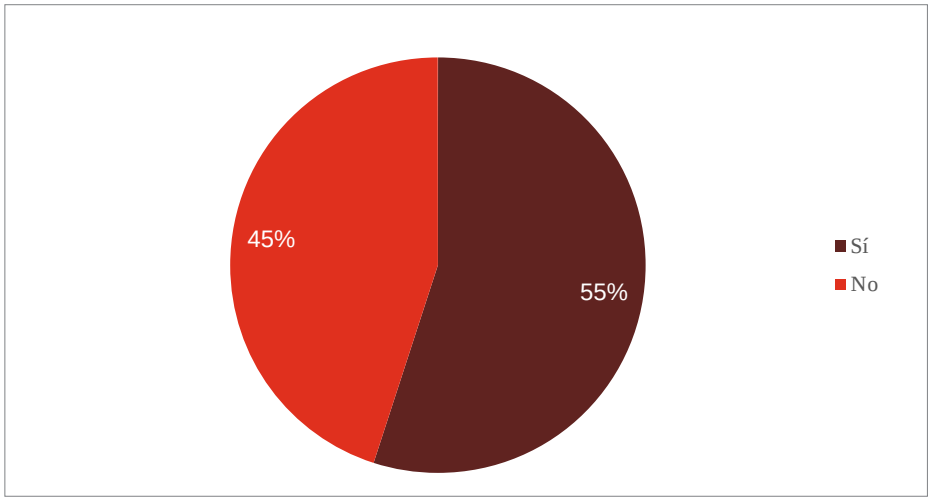
Percepción sobre el nivel de adecuación del perfil de los miembros del Patronato en relación con los siguientes criterios.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado a los patronos.

Gráfico 10

Existencia de política o procedimiento formalizado para la selección de patronos.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

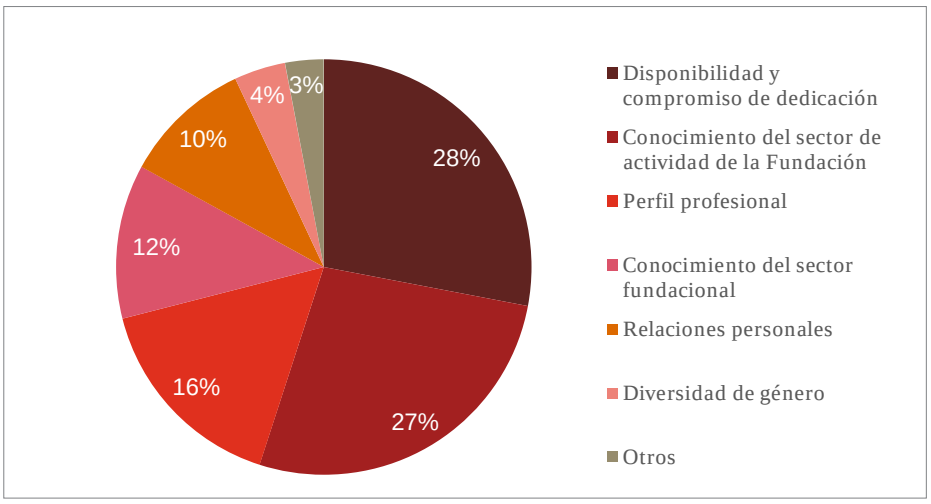
El 9% de las fundaciones analizadas cuenta con la ayuda de un asesor externo para el proceso de selección de patronos.

Los miembros de los Patronatos cuentan con un perfil muy diverso debido, principalmente, a que las fundaciones establecen diferentes criterios de selección para elegir los perfiles adecuados.

Más de la mitad de los patronos considera que los principales criterios de selección están relacionados con la Disponibilidad y compromiso de dedicación y con el Conocimiento del sector de actividad de la fundación, mostrando la importancia que tiene para el Patronato su alineamiento con el fin social (Ver gráfico 11).

Gráfico 11

Principales reglas y/o criterios para la selección de patronos.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado a los patronos.

El 82% de los miembros del patronato que ejercen labores directivas no recibe retribución por ello.

Nombramiento

En línea con algunas prácticas de buen gobierno[7], el plazo de nombramiento de los miembros del Patronato no debería ser superior a cuatro años, contando con un máximo de tres renovaciones consecutivas.

Se trata de un aspecto en el que la Ley de Fundaciones permite a cada fundación fijar su propio criterio en los Estatutos.

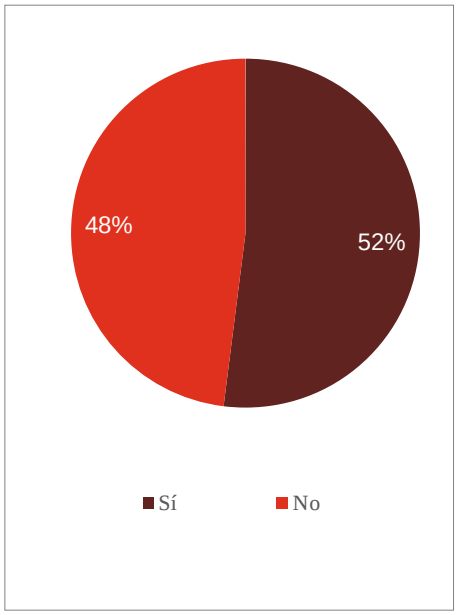
En cuanto al plazo del nombramiento de los patronos, el 52% de las fundaciones ha establecido y formalizado límites para su duración (Ver gráfico 12).

Por otro lado, la mitad de las fundaciones afirma que cuenta con algún miembro del Patronato que ejerce, a su vez, labores directivas en la fundación (Ver gráfico 13).

Las fundaciones deben velar por un equilibrio entre las distintas tipologías de patronos, fomentando la existencia de patronos independientes en la composición de las comisiones especializadas.

Gráfico 12

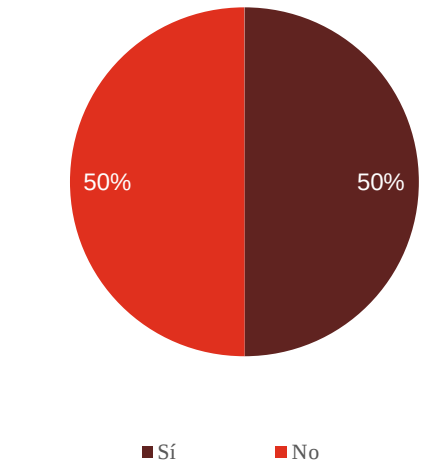
Establecimiento de límites para la duración de los nombramientos.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Gráfico 13

Patronatos con algún miembro que ejerce a su vez labores directivas en la Fundación.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

[7] I-CA. Los mandatos de los miembros del patronato o miembros de la Junta de Gobierno/Junta Directiva de la Fundación o Asociación no deberían ser mayores de cuatro años y con un máximo de tres renovaciones consecutivas.

Fórmulas organizativas. Comisiones y otros órganos de apoyo

La creación, o no, de Comisiones o de un Consejo Asesor no altera en absoluto las responsabilidades y funciones del Órgano de Gobierno. Se trata de opciones organizativas que pueden aportar especialización, dedicación y agilidad a éste. Su creación supone un cambio organizativo importante y es necesario sopesar sus ventajas e inconvenientes con todo rigor antes de ponerlas en marcha.A continuación se describen las principales características y responsabilidades de los elementos organizativos del Órgano de Gobierno y Consejo Asesor.

Comisión delegada

- El Patronato podrá designar de entre sus miembros a uno o varios patronos delegados o comisiones, estableciendo el contenido, los límites y las modalidades de representación.

- Actúa en nombre y por delegación del Patronato con la finalidad de hacer más efectivo y eficiente el ejercicio de sus responsabilidades.

- Sobre la base de los resultados del estudio, se observa que un 47% de las fundaciones participantes cuentan con una Comisión Delegada. Se trata del elemento organizativo con mayor presencia en el sector fundacional.

- Deberá tener un reglamento escrito y aprobado por el Órgano de Gobierno.

- Debe reportar al Órgano de Gobierno e informar de sus decisiones en las materias delegadas.

Comisión de Auditoría

- Comisión especializada creada en el seno del Patronato, que determina su composición, designa a sus miembros y establece las funciones que asume.

- Sobre la base de los resultados del estudio, se observa que un 24% de las fundaciones participantes cuenta con una Comisión de Auditoría.

- La CA se compondrá en su mayoría por patronos no ejecutivos y presidida por un independiente.

- Los estatutos de la fundación establecerán el número de miembros y regularán el funcionamiento de la CA, debiendo favorecer la independencia en el ejercicio de sus funciones.

- Deber tener como competencias mínimas, entre otras:
  - Supervisar la eficacia del control interno, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos.

  - Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva.

  - Elevar al Patronato las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo.

Comisión de Nombramientos

- Comisión especializada creada en el seno del Patronato, que determina su composición, designa a sus miembros y establece las funciones que asume.

- Sobre la base de los resultados del estudio, se observa que únicamente un 8% de las fundaciones participantes cuentan con una CNyR.

- Estará compuesta exclusivamente por patronos no ejecutivos miembros del Patronato.

- Los estatutos de la fundación establecerán el número de miembros y regularán su funcionamiento.

- Debe tener como competencias

El 52 % de los patronos consultados considera recomendable la existencia o creación de comisiones, comités o grupos de trabajo externos al Patronato.

mínimas, entre otras:

- Iniciar, evaluar y proponer, la designación y separación de miembros del Órgano de Gobierno y / o ejecutivos.
- Evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Patronato.
- Definir las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante.

Consejo Asesor

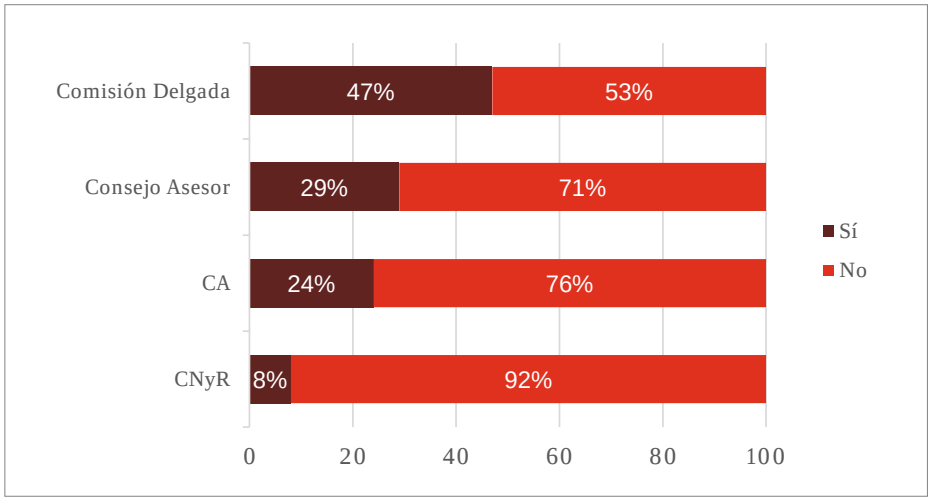
- Es un órgano consultivo, cuyas funciones son meramente de asesoramiento.
- Sirve de apoyo o de complemento al Órgano de Gobierno, su Comisión Delegada y/o al Director.
- Sobre la base de los resultados del estudio, se observa que un 29% de las fundaciones participantes cuentan con un Consejo Asesor.
- Permite introducir en la estructura de gobierno de la fundación a personas externas, con conocimientos y experiencia adecuados.
- Su formalización cobra mayor sentido cuando se integran perfiles diversos y diferentes a los ya existentes en el Patronato, contribuyendo a una misión complementaria.
- Debe tener un buen orden interno: Orden del día; Información adecuada sobre los temas a tratar, enviada con antelación y actas.

A continuación se detalla la situación observada en relación con determinadas fórmulas organizativas, de carácter opcional, que pueden servir al Órgano de Gobierno para reforzar su eficacia en aspectos como la frecuencia de reuniones y dedicación, la atención a temas críticos o la incorporación de determinado tipo de talento que se considere necesario.

En cuanto al diseño e implantación de Comisiones Delegadas del Órgano de Gobierno, en términos generales existe un nivel reducido de implantación de este tipo de órganos, con la excepción de la Comisión Delegada, la cual está presente en un 47% de las fundaciones (Ver gráfico 14).

Gráfico 14

Existencia de órganos o comisiones especializadas de gestión y/o consulta en el desempeño de las responsabilidades del Patronato.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Por su parte, el órgano con menor grado de implantación es la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNyR), presente en un 8% de las fundaciones.

Es apropiado que haya patronos externos independientes sobre los cuales, la toma de decisiones no aporte un interés particular.

En el ámbito empresarial, las Comisiones de Auditoría y de Nombramientos y Retribuciones tienen una especial relevancia en el modelo de gobierno de las sociedades[8], hecho que poco a poco se ve reflejado en el sector fundacional.

Organización de reuniones

El Órgano de Gobierno debe reunirse con la periodicidad necesaria para desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, teniendo en cuenta su tamaño y naturaleza, así como la complejidad de los temas a tratar. Asimismo, los patronos deben conocer y disponer con la antelación suficiente de la información necesaria para el correcto aprovechamiento de las reuniones.

En cuanto a la planificación y mantenimiento de reuniones, la mayoría de las fundaciones analizadas únicamente mantienen, anualmente, las dos reuniones del Patronato exigidas por Ley.

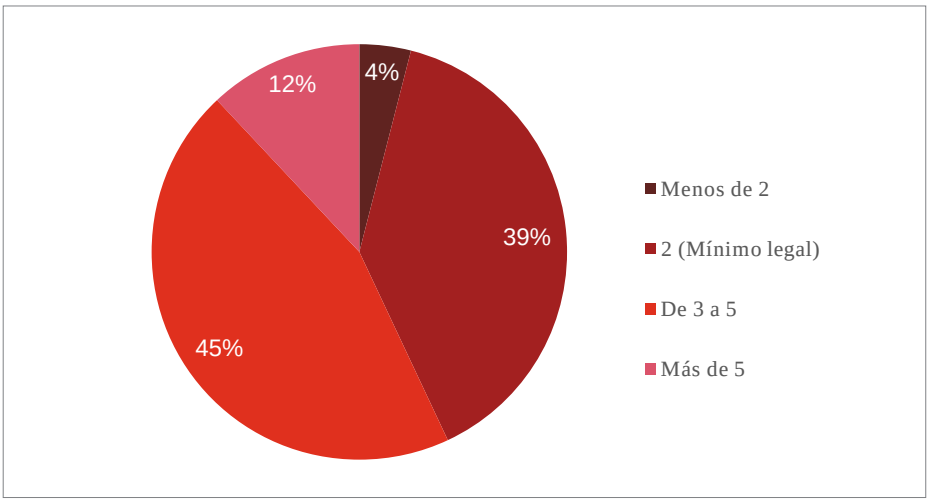
De conformidad con lo previsto en la Ley, no existe un número óptimo de reuniones pero sí se especifica que debe haber como mínimo dos, las relativas a la aprobación de las cuentas y del presupuesto.

[8] Informe de Consejos de Administración 2016. PwC.

En el 39% de las fundaciones, el Patronato se reúne dos veces al año, coincidiendo con el mínimo legal establecido. Por su parte, casi el 50% de las fundaciones afirma contar con una Comisión Delegada, lo que permite gestionar con mayor agilidad los asuntos más relevantes (Ver gráfico 15).

Gráfico 15

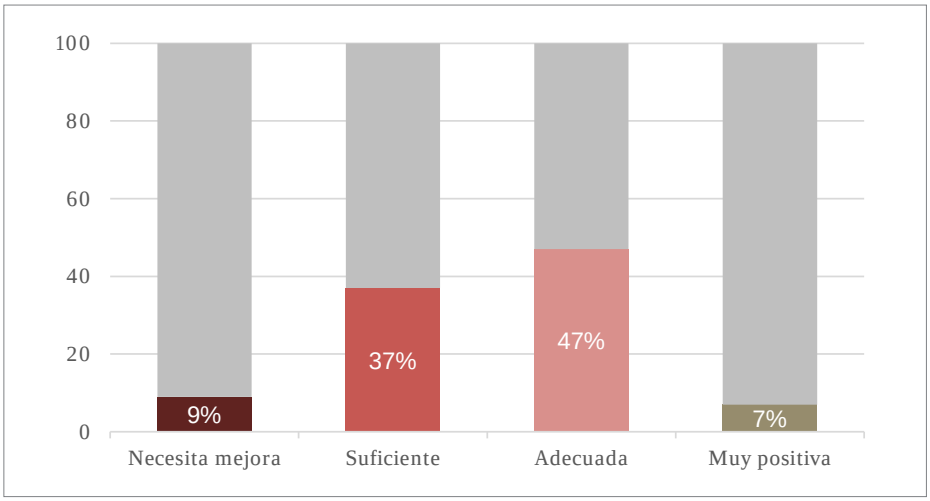
Número de reuniones celebradas en el Patronato durante el ejercicio.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Gráfico 16

Nivel de adecuación de la frecuencia de las reuniones del Patronato.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado a los patronos.

Por su parte, el 57% de las fundaciones ha mantenido un número de reuniones de su Patronato superior al mínimo legal, demostrando que los Patronatos de la mayoría de las fundaciones son muy dinámicos.

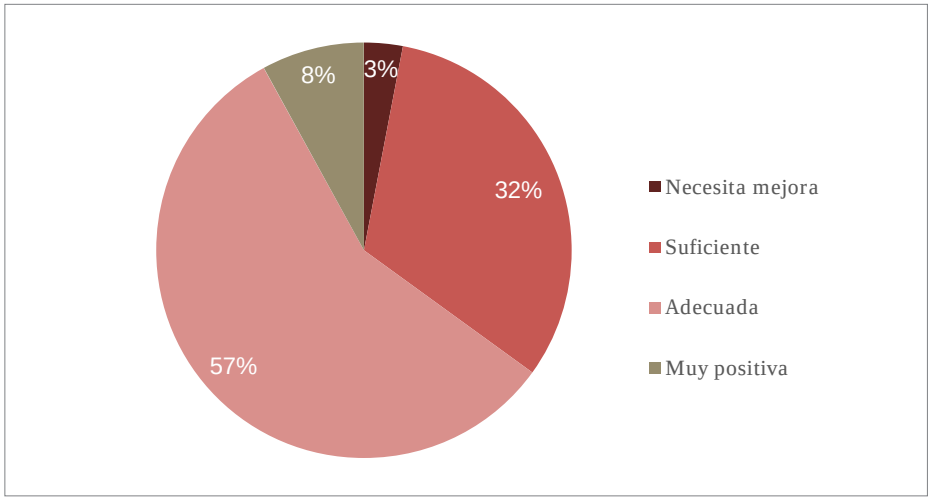
Por otro lado, entre los patronos participantes en el estudio se percibe una convicción mayoritaria (54%) sobre la suficiencia o adecuación del número y frecuencia actual de reuniones del Patronato (Ver gráfico 16).

El presidente del Órgano de Gobierno debe garantizar que, a lo largo del año, en las reuniones se traten los temas relevantes derivados de sus funciones indelegables. La frecuencia de las reuniones debe ser adecuada teniendo en cuenta el tamaño y naturaleza de la organización. El presidente del organismo debe promover el debate con el fin de que exista una participación activa por parte de los patronos.

En términos generales, la percepción de los patronos sobre la duración de las reuniones del Patronato es adecuada o muy positiva (65%), frente a un 32% que considera que es suficiente. Únicamente un 3% de los patronos opina que su fundación necesita mejorar en este aspecto (Ver gráfico 17).

Gráfico 17

Percepción sobre el nivel de adecuación de la duración de las reuniones del Patronato.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado a los patronos.

En línea con las buenas prácticas aplicables, la duración de las reuniones debe ser adecuada para tratar con detalle los temas significativos.

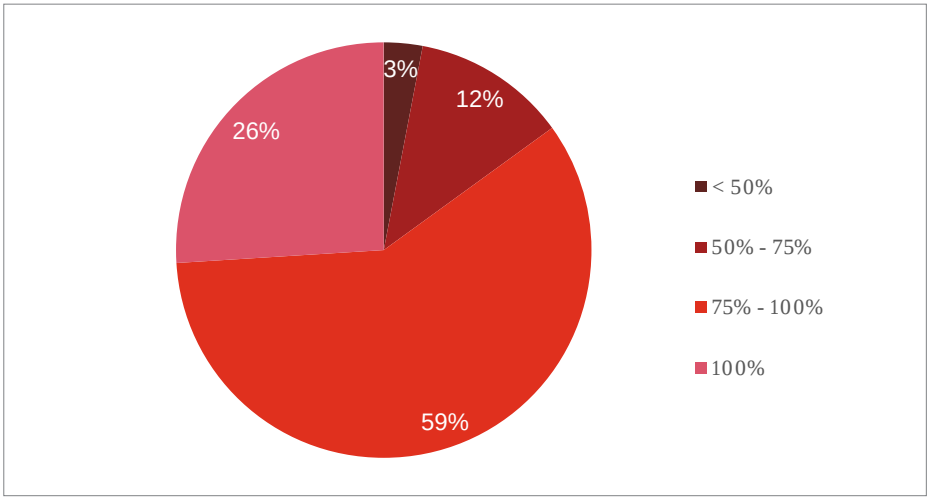
En cuanto a la asistencia a las reuniones, los patronos pueden hacerlo de forma presencial o representados. La representación del patrono persona física puede ejercerla otro patrono, si bien también se admite cuando son personas jurídicas. En cualquier caso, en el acta del Patronato deberá constar si el patrono o la persona física que lo representa actúa en su propio nombre o en representación.

En relación con el nivel de asistencia a las reuniones del Patronato, se observa que una mayoría significativa (85%) afirma contar con unos niveles de asistencia elevados, esto es, entre un 75%-100% de los patronos acuden de forma presencial a las reuniones del Patronato (Ver gráfico 18).

No puede existir diligente administración sin una asistencia continuada a las reuniones y una preparación de las mismas, por lo que, cada patrono debe dedicar, con continuidad, el tiempo y esfuerzo necesario para seguir de forma regular todas las cuestiones que plantea la administración de la fundación, recabando la información suficiente para ello y la colaboración o asistencia que considere oportuna.

Gráfico 18

Distribución de las fundaciones en función del porcentaje de asistencia presencial de los patronos a las reuniones del Patronato.

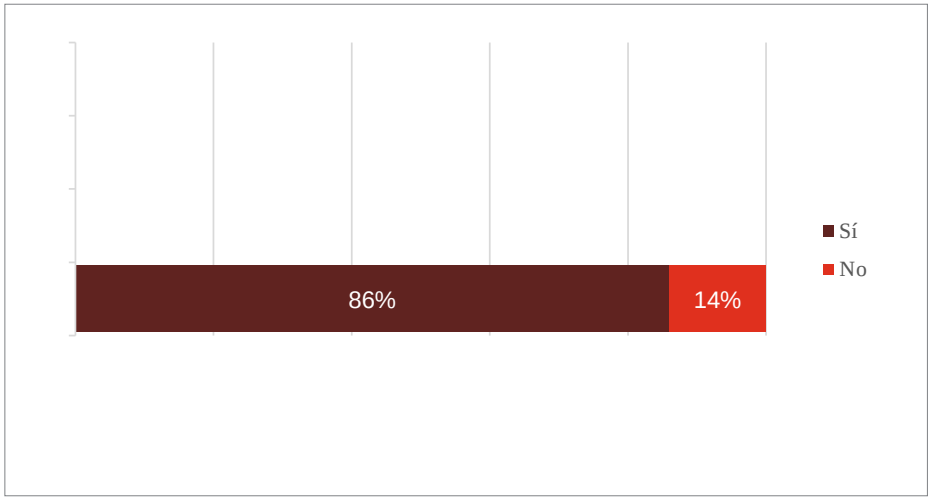


Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Por otro lado, junto con la asistencia física, se admiten Estatutos que contemplan la posibilidad de asistencia por vía telemática o utilizando nuevas tecnologías siempre que en caso de votación se deje constancia de la identidad del votante y del sentido del voto. Estas fórmulas alternativas a las reuniones físicas deben estar expresamente contempladas en los Estatutos.

Gráfico 19

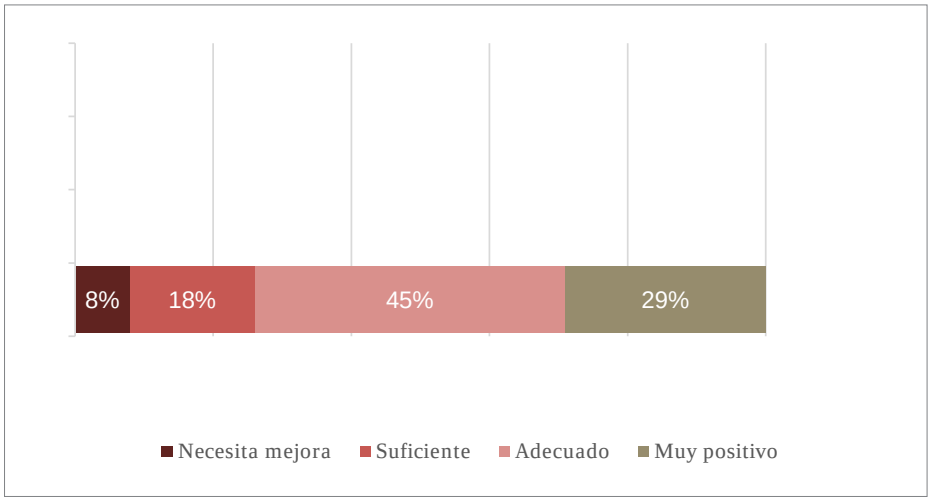
Adecuación de la disponibilidad de material informativo para las reuniones.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado a los patronos.

Gráfico 20

Nivel de adecuación del debate generado en las reuniones del Patronato.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado a los patronos.

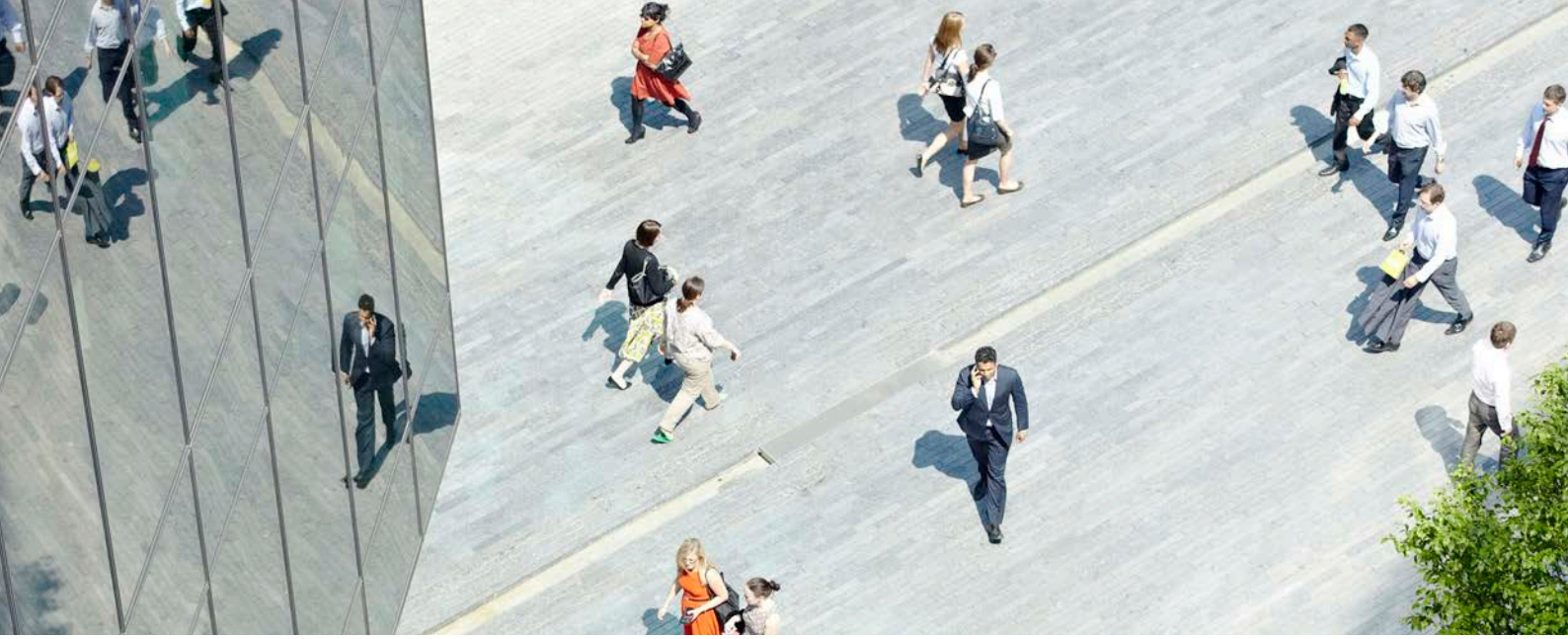
El orden del día de las reuniones del Patronato es responsabilidad de su presidente.

Se debe asegurar que todos los temas relevantes sean tratados en las diferentes reuniones que el Patronato realice a lo largo del año y que los patronos reciban la información necesaria sobre los temas a tratar en la misma, con la suficiente antelación.

El 86% de los patronos opina que recibe el material informativo necesario para el desarrollo de las reuniones del Patronato con la suficiente antelación (Ver gráfico 19).

Casi tres de cada cuatro patronos considera adecuado o muy positivo el nivel de debate que se genera en las reuniones del Patronato, lo que indica que el grado de interacción es apropiado, facilitando que se trate de manera adecuada el orden del día, así como los temas de especial relevancia para la fundación (Ver gráfico 20).

En cuanto al funcionamiento del Patronato, la mayoría de los patronos opina que a las reuniones se asiste con la preparación adecuada para abordar los temas indicados en el orden del día y se muestra un alto grado de asistencia, lo que contribuye en gran parte a generar un buen nivel de debate.



El 97% de los patronos considera que el Presidente del Patronato favorece la participación de los patronos en el debate (Ver gráfico 21).

Situaciones de conflicto de interés

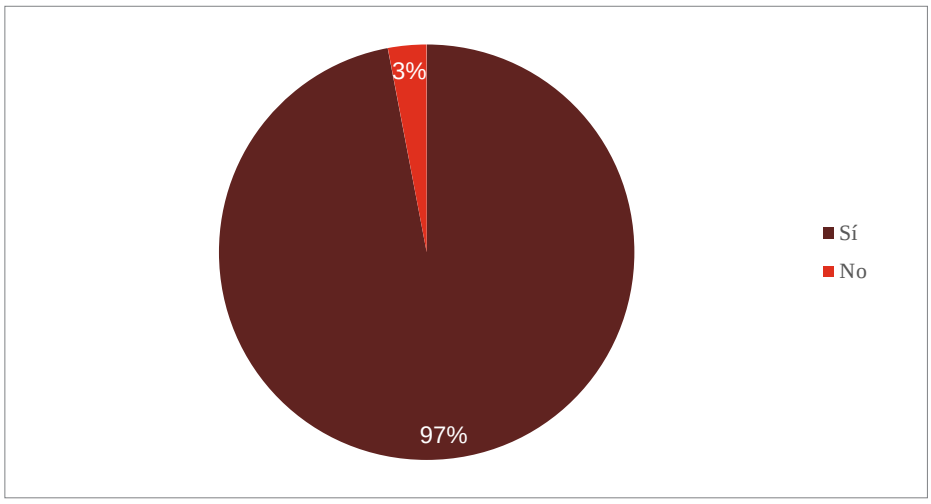
La Ley de Fundaciones no incluye ningún artículo acerca de los conflictos de interés, a excepción de obligaciones de abstención de algunos patronos en aquellos acuerdos que pudieran afectarles, con el fin de evitar circunstancias que pudieran incurrir en conflicto.

El Reglamento de Fundaciones, por su parte, (artículo 11.2) establece determinados casos en los que el patrono no podrá votar por razón del conflicto de intereses que la norma presupone que concurre en esos supuestos. De este modo, el patrono se abstendrá de ejercer derecho de voto cuando se trate de adoptar un acuerdo por el que:

1. Se establezca una relación contractual entre la fundación y el patrono, su representante, sus familiares hasta el cuarto grado inclusive, o su cónyuge o persona ligada con análoga relación de afectividad.

Gráfico 21

Adecuación del fomento del debate por parte del Presidente del Patronato.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado a los patronos.

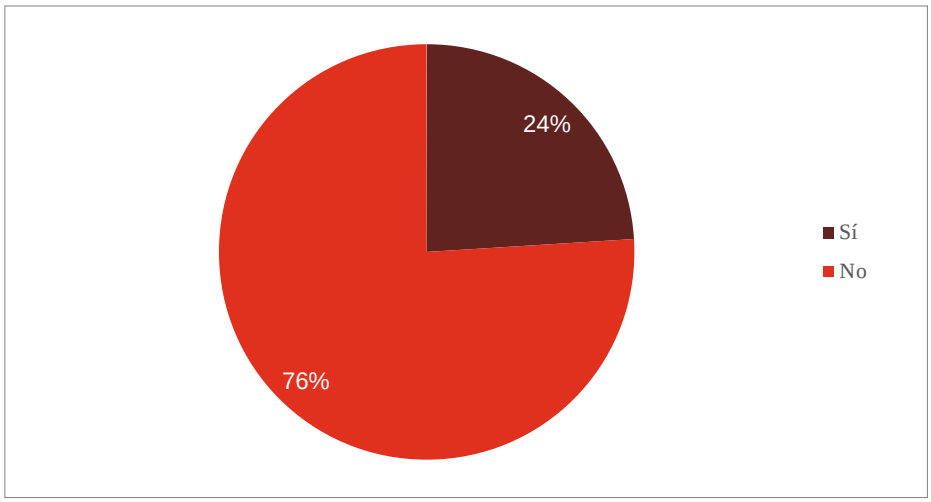
2. Se fije una retribución por sus servicios prestados a la fundación distintos de los que implica el desempeño de las funciones que le corresponden como miembro del patronato.
3. Se entable la acción de responsabilidad contra él.

Las buenas prácticas de Buen Gobierno recomiendan la existencia de mecanismos, públicos, aprobados por el Órgano de Gobierno que eviten situaciones de conflicto de interés en el seno del Órgano de Gobierno[9].

Entre las fundaciones participantes en el estudio, únicamente una de cada cuatro cuenta con un mecanismo formal de prevención y detección de conflictos de interés (Ver gráfico 22).

Gráfico 22

Distribución de las fundaciones sobre la base de la existencia de mecanismos formales de prevención y detección de conflictos de interés.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Con carácter general, la existencia de conflictos de interés podría condicionar la actuación diligente de los patronos y dar lugar a incurrir en responsabilidad (artículo 17 de la Ley de Fundaciones).

Por ello, es recomendable la implantación de protocolos de funcionamiento interno que permitan identificar la existencia de dichos conflictos y, en tal caso, adoptar las medidas necesarias.

Estas medidas correctivas podrían ir desde la obligación del patrono de abstenerse en la votación hasta impedir que acceda a determinada información que pudiera usar en su propio beneficio, comprometiéndose a no hacer uso en interés propio de la información recibida por razón de su cargo.

En ocasiones se ha exigido a los patronos y directivos que hagan declaraciones responsables de no tener conflictos de intereses, las cuales deben actualizarse periódicamente.

Presidencia del Patronato

Un Órgano de Gobierno debe estar dispuesto a mejorar de manera continua su funcionamiento. Para ello debería realizar una evaluación anual de su propia actuación y la de sus comisiones, del tamaño, composición y funciones del Órgano, así como del presidente. Una vez realizada dicha evaluación, se elaborará un plan de acción con las recomendaciones sugeridas.

[9] Principio 1 de Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno. Fundación Lealtad.

Aunque la evaluación del presidente es una práctica que las fundaciones están comenzando a considerar, actualmente su grado de implantación es limitado. Únicamente un 22% de las fundaciones participantes en el estudio la realiza. Este proceso de evaluación se lleva a cabo de manera interna, sin observarse la utilización o apoyo en terceros independientes (Ver gráfico 23).

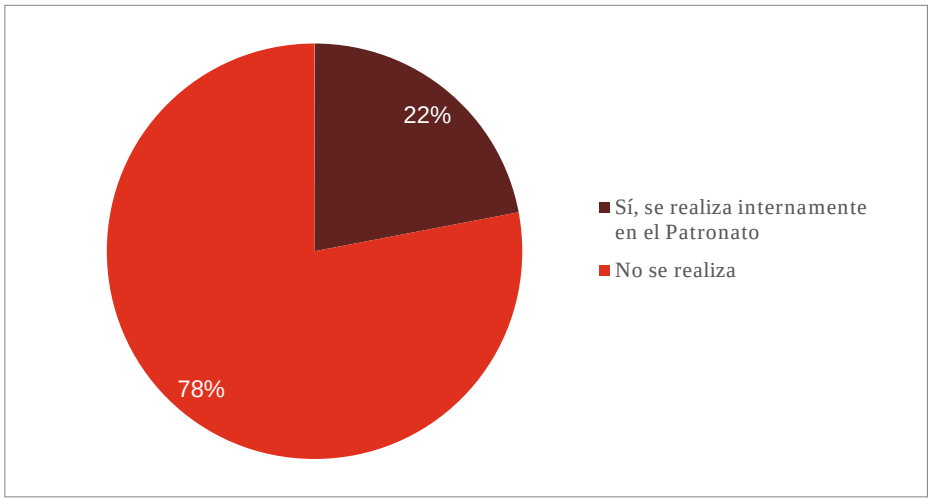
Algunos patronos consideran que la evaluación de las competencias, conocimientos y experiencia de los patronos, es un área con potencial margen de mejora y que facilitaría los procesos futuros de renovación del Patronato.

En el ámbito empresarial, tanto la Ley de Sociedades de Capital como el Código de Buen Gobierno son muy claros en cuanto a la necesidad de evaluar el funcionamiento del Consejo y de sus comisiones para mejorar en términos de Gobierno Corporativo[10].

La Ley de Sociedades señala que este proceso de evaluación deberá llevarse a cabo con periodicidad anual y, a partir de los resultados, es obligatorio elaborar un plan de acción que corrija las deficiencias identificadas.

Gráfico 23

Evaluación periódica del presidente del Patronato.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

[10] Informe de Consejos de Administración 2016. PwC.

En relación con la combinación de cargos relevantes en el seno de las fundaciones, se observa que en un 31% de las organizaciones participantes coinciden los cargos de presidente y de primer ejecutivo (Ver gráfico 24).

La separación de las facultades del presidente y primer ejecutivo o, en su defecto, la existencia de contrapesos, así como limitación de poderes del primer ejecutivo, se consideran prácticas recomendables.

Esta recomendación esta alineada con las tendencias en Gobierno Corporativo en el ámbito empresarial, donde la mayoría de los consejeros consideran que la evolución hacia la progresiva separación de cargos se mantendrá en el futuro[11].

Por otro lado, la sucesión del propio Patronato y de los directivos de la organización sigue siendo una cuestión relevante.

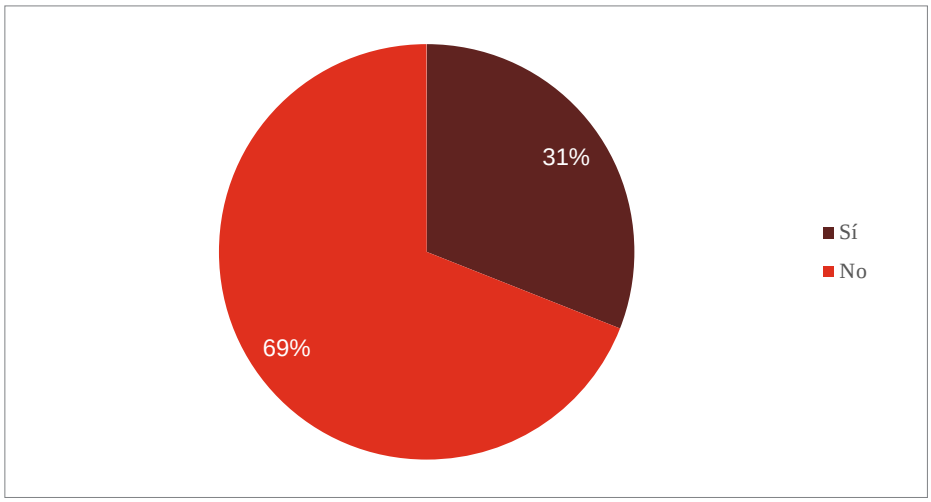
No obstante, al igual que ocurre en el ámbito empresarial, la sucesión sigue siendo un área de mejora en la gestión de los Patronatos españoles (casi un 60% de las fundaciones no cuenta con un plan de sucesión) y exige, por los riesgos que puede implicar, una mayor relevancia en los planes de Gobierno Corporativo de las fundaciones (Ver gráfico 25).

Al igual que ocurre con la evaluación, el examen y la organización de la sucesión del presidente, y/o de otras figuras clave a nivel de gobierno y gestión, se trata de un área con cierto margen de mejora, donde se debería abordar el proceso de sucesión en línea con las buenas prácticas aplicables a través de la formalización de herramientas y mecanismos específicos.

Sería recomendable que el Órgano de Gobierno apruebe y revise periódicamente un plan de sucesión del primer ejecutivo y del presidente del Patronato para garantizar un desempeño adecuado de sus funciones y responsabilidades.

Gráfico 24

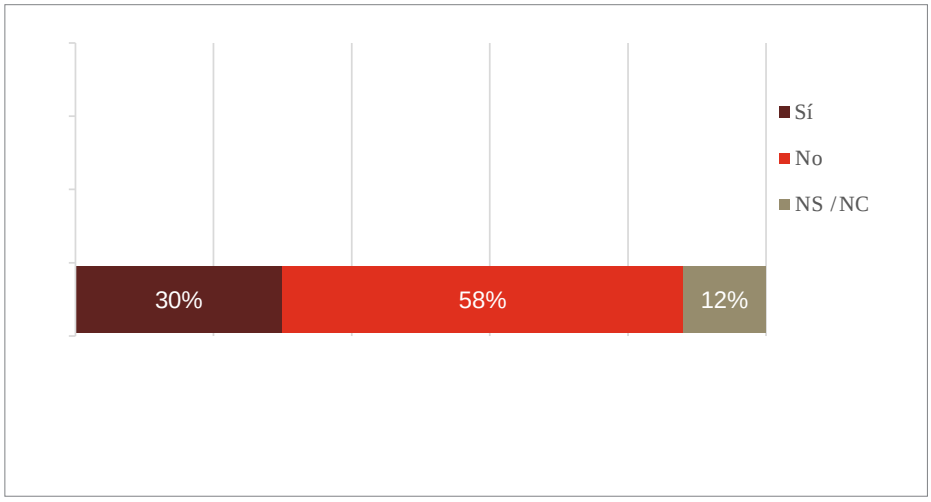
Coincidencia de la figura del presidente y la del primer ejecutivo.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Gráfico 25

Establecimiento de planes de sucesión para el presidente.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

[11] Informe de Consejos de Administración 2016. PwC.

Transparencia y publicación de la información

Transparencia e información

La responsabilidad de gobierno, de acuerdo con las mejores prácticas, entraña la asunción de una serie de funciones indelegables por parte del Órgano de Gobierno; obligando igualmente a ser supervisado y a rendir cuentas con transparencia.

Las fundaciones deben hacer un esfuerzo para poner en conocimiento de sus grupos de interés la información relevante por medio de su página web y otros medios.

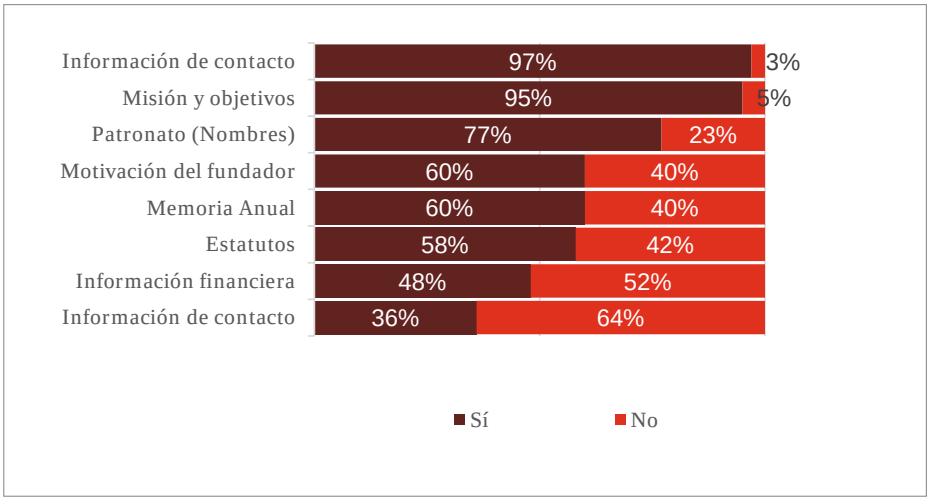
En cuanto a la información de interés publicada en las páginas web de las fundaciones participantes en el estudio, los principales aspectos publicados hacen referencia a la misión y objetivos, la información de contacto o la composición del Patronato (Ver gráfico 26).

Al igual que se observa en el ámbito empresarial, en un contexto en el que cada día es más importante la transparencia, también los Patronatos tienen que evolucionar hacia modelos de relación con sus grupos de interés con el fin de mejorar a la hora de rendir cuentas, evolucionar su funcionamiento y contribuir a la sostenibilidad de las fundaciones.

Por otro lado, entre los aspectos que presentan un cierto recorrido de mejora a nivel de publicidad y transparencia destaca la información detallada sobre los perfiles de los patronos o la información financiera.

Gráfico 26

Información publicada a través de la página web de las fundaciones.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Algunas fundaciones adquieren el firme compromiso de cumplir con las políticas institucionales ya definidas, pero esto no puede confundirse con un Código de Buen Gobierno.

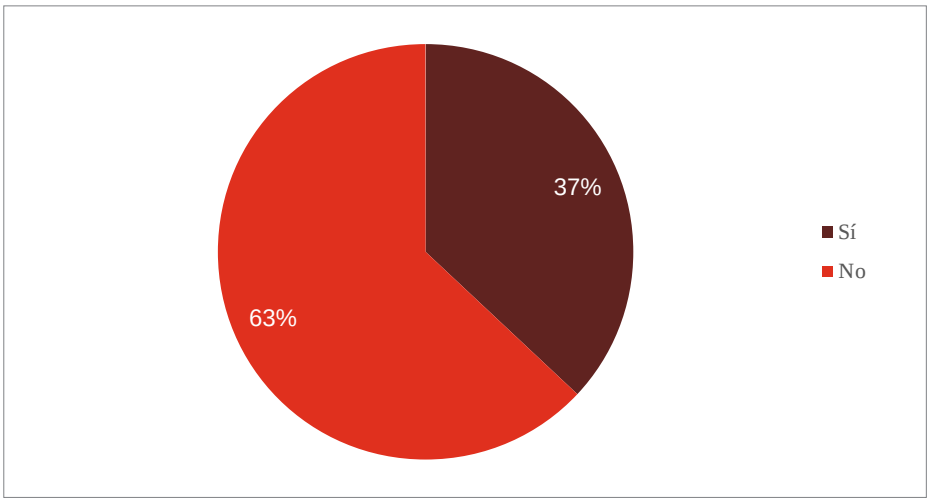
Los códigos de buen gobierno son mecanismos necesarios para garantizar que la actividad fundacional se desenvuelva dentro del clima de confianza requerido para la eficiencia en la gestión y el progreso social.

Es recomendable que las fundaciones formalicen un Código de Buen Gobierno para que todos los miembros conozcan los valores y principios de actuación, así como las prácticas de buen gobierno, que guían el desempeño de la fundación.

En la actualidad, un 63% de las fundaciones carece de un Código de Buen Gobierno, aspecto que la mayoría de los patronos considera un área con recorrido de mejora para su fundación (Ver gráfico 27).

Gráfico 27

Existencia de un Código de Buen Gobierno.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Interacción con los Órganos de Gobierno y y de Gestión

Estrategia

Un plan estratégico debe expresar los grandes objetivos de las fundaciones, permitiendo visualizar las actuaciones y medidas llevadas a cabo en el medio plazo.

La involucración en el diseño y revisión de la estrategia constituye una de las responsabilidades clave de los Patronatos, manteniendo un enfoque a largo plazo en su función de supervisión.

En general, aquellas fundaciones que no cuentan con un plan estratégico han definido mecanismos que aseguran que sus actividades se desarrollan conforme a los fines establecidos.

En relación con los ámbitos más estratégicos, el gráfico 28 muestra que la mayor parte de las fundaciones afirman contar con un plan estratégico para un

mejor desarrollo de sus funciones, abarcando, entre otros, aspectos tales como:

- El análisis de la situación, sus oportunidades y sus amenazas.
- La generación y análisis de alternativas estratégicas.
- La definición del plan, con sus correspondientes objetivos, directrices y acciones.

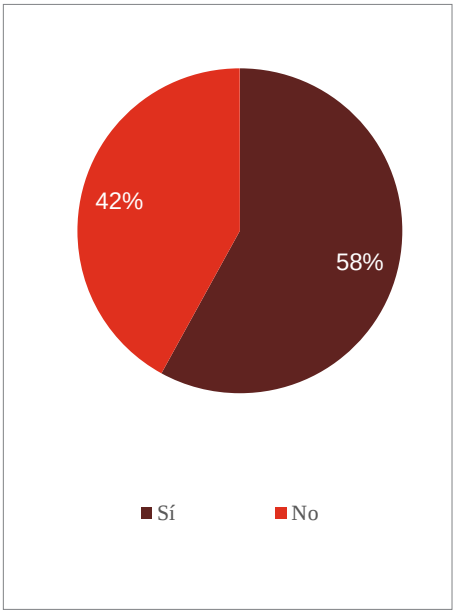
Líneas de reporte

En cuanto a las líneas de reporte entre los órganos de dirección y gobierno, se observa que en un 62% de las fundaciones participantes en el estudio la Dirección General reporta directamente al Patronato, mientras que un 26% lo hace al presidente (Ver gráfico 29).

Asimismo, y en menor medida, este reporte se lleva a cabo a ambos órganos.

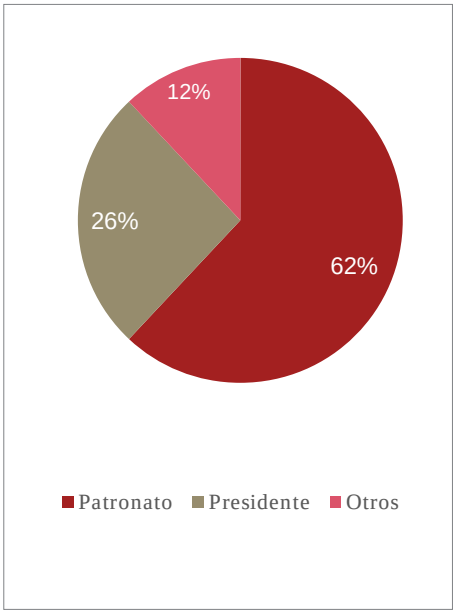
Las buenas prácticas recomiendan definir un plan estratégico así como verificar su cumplimiento durante el ejercicio.

Gráfico 28
Existencia de un Plan Estratégico.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Gráfico 29
Reporte de la Dirección General.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Algunas fundaciones adquieren el firme compromiso de cumplir con las políticas institucionales ya definidas, pero esto no puede confundirse con un Código de Buen Gobierno.

Las buenas prácticas recomiendan que el Patronato, en el ejercicio de sus funciones respecto al diseño de la estrategia, tenga en consideración los siguientes aspectos clave: expresión y comunicación del objeto fundacional, elaboración y aprobación del plan estratégico, evaluación de las decisiones estratégicas, aprobación de proyectos y presupuestos y supervisión de la eficaz ejecución de la estrategia.

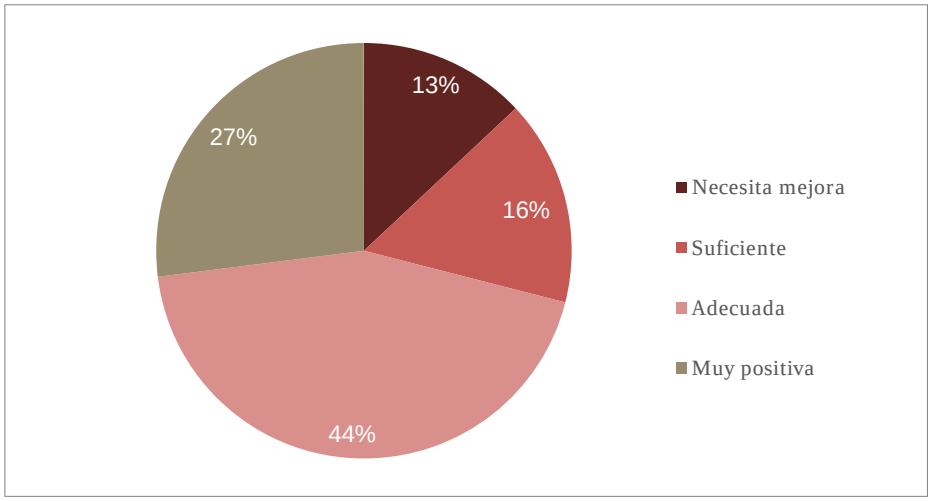
En el caso de las compañías cotizadas, a nivel internacional se observa que los consejeros se involucran cada vez más en el entendimiento y la supervisión de la estrategia. Por su parte, en España sigue muy presente el debate sobre si éste es un área de responsabilidad del Consejo o deber reservarse a la alta dirección.

Respecto a las fundaciones, el 44% de los patronos consultados considera adecuado el nivel de involucración del Patronato en el proceso de diseño y aprobación de la estrategia de la fundación, demostrando un rol apropiado como supervisor de la aplicación de las herramientas adecuadas en este ámbito (Ver gráfico 30).

La estrategia a seguir por las fundaciones marcará el camino en la consecución del fin de interés general para la sociedad. La correcta involucración del Patronato en su definición y ejecución demuestra su disposición y compromiso con la actividad de la fundación.

Gráfico 30

Nivel de adecuación de la involucración del Patronato en el proceso de diseño y aprobación de la estrategia.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado a los patronos.

Recomendaciones de PwC en materia de Gobierno Corporativo

Recomendaciones y líneas de actuación

El sector fundacional, y el Tercer Sector por extensión, son actores clave en el desarrollo social y económico de España. Cada vez son más las organizaciones preocupadas por mantener una gestión adecuada y transparente mediante la realización de buenas prácticas de gobierno.

En la actualidad, estas organizaciones atienden un gran número de demandas sociales, siendo muchos los beneficiarios a los que se dirigen y sumando cada vez un mayor número de voluntarios dentro de las mismas.

En los últimos años hemos asistido a un incremento de iniciativas relacionadas con las buenas prácticas en materia de Gobierno Corporativo, por el convencimiento generalizado de la sociedad acerca de la importancia de que las fundaciones sean gestionadas de manera adecuada y transparente como factor esencial para la generación de valor para la sociedad, así como para su sostenibilidad.

El sector fundacional tiene que reflexionar sobre los retos a los que se enfrenta en materia de buen gobierno, construir consensos sobre los ejes que pueden determinar su viabilidad y sostenibilidad y plantear propuestas de futuro.

Actualmente, el sector está compuesto por entidades heterogéneas, lo que implica que los retos mencionados afectarán a cada una de ellas de forma diferente.

Las entidades de referencia tienen posicionamientos distintos que implican que tanto los retos como las medidas a tomar para afrontarlos deban acoplarse a las mismos.

En términos generales, se observa que el modelo de gobierno de las fundaciones puede tomar en consideración la evolución normativa y las tendencias de buen gobierno observadas en el ámbito empresarial.

En este contexto, el estudio realizado profundiza sobre la situación actual y el futuro de las fundaciones en materia de buen gobierno. En las secciones anteriores se han mostrado los principales resultados de las encuestas realizadas, apuntando las recomendaciones y tendencias existentes en materia de buen gobierno.

A continuación se agrupan los principales retos o ámbitos de actuación que deberían ser abordados por los Patronatos:

- El Gobierno Corporativo como apoyo a la estrategia fundacional.
- Transparencia y comunicación.
- Otros aspectos a considerar relacionados con el buen gobierno corporativo.

Ejemplos de opiniones de Patronos

"El funcionamiento de las pequeñas fundaciones, como es el caso de la nuestra, se hace difícil no solo por el aspecto económico sino también por el poco apoyo institucional".

"Mayor implicación de todos los miembros del Patronato en el gobierno de la Fundación a través de comisiones especificas temáticas: Control financiero, políticas de personas".

"La posibilidad de contar con apoyo para desarrollar un plan estratégico puesto que no se considera a veces importante implantarlo y no se dedican los suficientes medios para ello, porque son necesarios para el trabajo del día a día"

"Implantación de mecanismos de gestión y medición del impacto no solo en actividades, sino en la elaboración de estrategias para ellas".

"Incorporación de nuevos miembros que compartan la filosofía de la Fundación y aporten valor a la entidad".

El Gobierno Corporativo como apoyo a la estrategia fundacional

En los últimos años se ha evidenciado el esfuerzo de las fundaciones por mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo, asegurando el cumplimiento de los requisitos de transparencia y encontrando al mismo tiempo una forma de gobierno eficiente.

Fomentar una composición adecuada del Patronato

Una reflexión pendiente se refiere a la propia composición del Patronato para lograr que sea un órgano que tenga las capacidades para dirigir la fundación hacia los retos futuros.

Es necesario encontrar una combinación adecuada de miembros ejecutivos de la fundación y otros externos e independientes que puedan supervisar las actividades con una visión más crítica.

Por otro lado, se pueden utilizar comités especializados o asesores que permitan incorporar a otros grupos de interés en los procesos de planificación y supervisión de las actividades (Ej.: Consejo Asesor).

Asimismo, la actuación de los Órganos de Gobierno 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 y de acuerdo con la ley, han de presidir su actuación.

Todo ello, fomentando una diversidad, entendida en sentido amplio, que permita el enriquecimiento y la aportación de nuevos puntos de vista que contribuya a lograr la adaptación de la fundación a su entorno y necesidades.

Evolucionar hacia Órganos de Gobierno más implicados

Asegurar la implicación de los patronatos y sus patronos en la actividad de la fundación debería suponer una prioridad destacada.

El Patronato tiene que pasar de ser un órgano simplemente representativo a un órgano mas implicado en la ejecución y en el día a día de la fundación.

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, al desarrollo de las sesiones y la puesta a disposición de los patronos de la información necesaria para la toma de decisiones.

El fomento de una participación más activa puede verse favorecida a través de la creación de comisiones delegadas en las cuales puedan implicarse los diferentes miembros del Patronato.

Introducir y adoptar nuevas prácticas de buen gobierno

Aspectos de la práctica común en el gobierno empresarial, como el Código de Buen Gobierno, los procedimientos de autoevaluación y renovación del Patronato, la separación de cargos de presidente y primer ejecutivo, el establecimiento y seguimiento de indicadores de seguimiento y evaluación de resultados o la auditoría de cuentas, entre otros, deberían estar presentes en todas las fundaciones.

Las fundaciones deben llevar a cabo un proceso de reflexión que 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.

Transparencia y comunicación

En los últimos años, se observa una mejora significativa en relación con la información reportada por las fundaciones a través de sus páginas web[12]. No obstante, sigue habiendo un amplio recorrido de mejora en cuanto a la información y puesta en valor de sus características esenciales; en especial, en el ámbito de la rendición de cuentas y la gestión económica de sus recursos.

Transparencia y comunicación

Las fundaciones deberían asumir unos niveles mayores de transparencia considerando la propia responsabilidad social inherente a su actividad.

Por su propia reputación, deberían apuntar hacia modelos más avanzados de comunicación y puesta en valor de su actividad, abarcando aspectos tales como la formulación de su misión; el detalle de sus actividades y la medición de resultados; la puesta a disposición de sus cuentas anuales auditadas; o la información detallada y de calidad sobre

[12] Construir confianza 2015. Fundación Compromiso y Transparencia.

los perfiles y experiencia de los miembros de los Órganos de Gobierno, entre otros.

Rendición de cuentas

En estrecha relación con el ámbito de la transparencia, se considera necesario que las fundaciones asuman un compromiso mayor a la hora de rendir cuentas ante sus grupos de interés, principalmente donantes y beneficiarios, de la gestión de sus recursos.

En términos generales, los grupos de interés deben estar informados debido a su rol de financiador del sector fundacional, unas veces directamente, mediante sus aportaciones y otras, indirectamente, en tanto las fundaciones disfrutan de beneficios fiscales y son receptoras, en algunos casos, de subvenciones públicas.

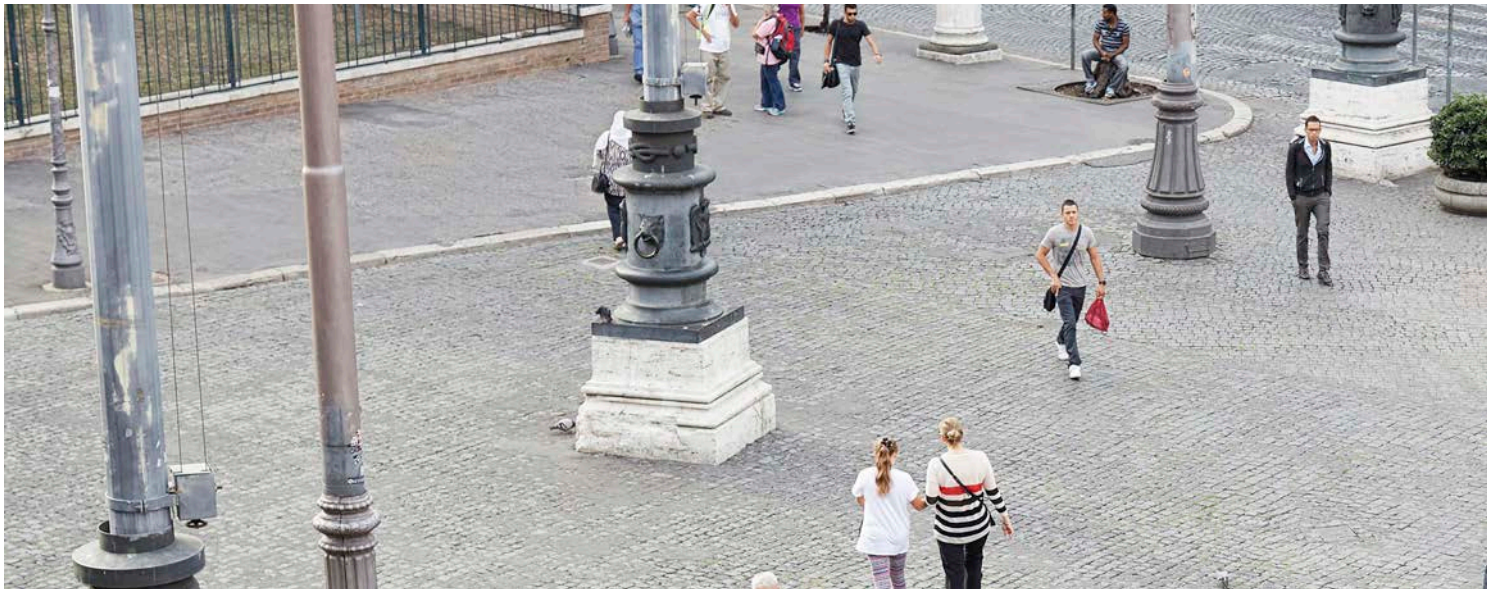
Sin perjuicio de las obligaciones legales que se imponen a todas las fundaciones, es conveniente que éstas faciliten, a través de los medios adecuados, información clara y precisa sobre sus fines, actividades, beneficiarios y la forma en que reciben y aplican sus recursos.

Por otro lado, y con la finalidad de fomentar la transparencia en la gestión, se considera conveniente la realización y comunicación de auditorías externas de cuentas. No obstante, el coste de estas iniciativas puede ser desproporcionado en relación con los recursos que gestionan algunas fundaciones por lo que, al menos, sería recomendable el hecho de contar con un control interno eficaz y eficiente.

Publicación de calidad

En la actualidad, muchas fundaciones caen en el error de inundar de contenidos las páginas web, de tal manera que la abundancia de información puede incluso llegar a perjudicar al objetivo de informar de manera adecuada y transparente.

Es conveniente llevar a cabo un proceso de reflexión que permita evolucionar la cantidad de información publicada actualmente en una información de calidad para los grupos de interés que garantice un acceso a la misma de manera sencilla y fácilmente asimilable.



Otros aspectos a considerar

Las tendencias actuales en materia de buen gobierno incluyen una serie de aspectos que van más allá de los temas tratados en el estudio y que recomienda su consideración por los Patronatos de las fundaciones españolas.

Hacia una gestión profesional y eficiente

La gestión de las fundaciones debe seguir avanzando en sus niveles de profesionalización.

El sector fundacional presenta un alto nivel de heterogeneidad, existiendo fundaciones de todos los tamaños y naturaleza. En este sentido, y para aquellas de mayor tamaño y volumen, resulta recomendable regular las prácticas para una adecuada gestión, poniendo de manifiesto los derechos y obligaciones del personal.

Esta circunstancia requiere, por parte de las fundaciones, una fuerte apuesta no sólo por la profesionalización de sus trabajadores sino también con la mejora de su gestión para optimizar el uso de sus recursos, tanto financieros como no financieros.

Asimismo, sería conveniente la revisión detallada de los procesos estratégicos, de misión y de soporte para identificar los aspectos básicos a considerar en la mejora del proceso de toma de decisiones.

Flexibilidad y adaptación

El contexto de incertidumbre acontecido en los últimos años ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con un modelo de actuación y una estructura más flexible, que permita responder de forma ágil a los cambios sin renunciar a la misión/visión de cada entidad.

Flexibilizar no significa renunciar a la identidad de la fundación, sino desarrollar un modelo y estructura de gestión que permitan adaptarse de manera más ágil a los cambios en el entorno.

El control y la gestión de riesgos como palanca de generación de valor

El mantenimiento de sistemas robustos de supervisión, gestión de riesgos y control permite aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos y adaptarse a los cambios del entorno.
El control y la gestión de riesgos es un factor esencial para la generación de valor, la mejora de la eficiencia operativa y económica y el refuerzo de la confianza de los grupos de interés.
Las fundaciones se enfrentan a diversas fuentes de riesgos que limitan su capacidad de crecimiento y sostenibilidad y que hacen necesario la evolución desde una gestión informal a

Cada vez son más las fundaciones que consideran necesario seguir avanzando y mejorando en materia de transparencia y buen gobierno.

una más profesionalizada con foco en la generación de valor social.

Control y supervisión financiera

En los últimos años el sector esta aconteciendo a una dificultad creciente en la capacidad de captación de fondos.

El sector debe ser consciente de que debe abordar un cambio en su modelo de financiación. El reto actual para muchas entidades es compensar las subvenciones que ya no reciben por aportaciones de los ciudadanos, de grupos de la sociedad civil, de empresas, de fundaciones filantrópicas y de instituciones públicas internacionales.

En este contexto, cobra una especial relevancia la promoción de una gestión que garantice la autonomía y sostenibilidad de la fundación.

Áreas de mejora en materia de buen gobierno fundacional

Sin lugar a dudas, el sector fundacional español esta avanzando en materia de transparencia y buen gobierno. No obstante, todavía existe un amplio recorrido de mejora para consolidarlas y avanzar hacia modelos que aseguren la efectividad de estas instituciones a la vez que se garantiza su buen hacer, el cumplimiento de los más altos estándares y su reputación. Las líneas principales sobre las que seguir actuando son:

- Continuar avanzando en la identificación e implantación de buenas prácticas dentro del modelo de gobierno fundacional más allá de los requisitos regulatorios y normativos exigidos, tratando de avanzar hacia modelos más propios del ámbito empresarial en determinadas materias.
- Avanzar en la formación de políticas y procedimientos generales que permitan desarrollar un entorno de control adecuado (Ej.: Código de Buen Gobierno, Código Ético, Política de Conflictos de Interés, etc.)
- Seguir desarrollando metodologías y herramientas de medición y evaluación tanto del desempeño de los Órganos de Gobierno en su conjunto, como del desempeño individual de los patronos.
- Revisión y diseño de procesos de sucesión del presidente y otras figuras clave de los Órganos de Gobierno y el equipo directivo en línea con las buenas prácticas, contribuyendo a reforzar la percepción de un proceso ordenado y estructurado, incluyendo la limitación de mandato.
- Reforzar los procesos y metodologías de comunicación, información y puesta en valor de la actuación de la fundación (Ej.: Indicadores de medición de impacto y contribución al entorno y la sociedad).
- Reflexionar sobre la composición y proporción actual entre las diferentes clases de patronos, con la finalidad de contribuir a preservar los equilibrios y contrapesos en el seno del Patronato.

- Continuar desarrollando y potenciando el modelo de relación de los Órganos de Gobierno con los grupos de interés clave de la fundación (Ej.: Política de comunicación).

- Diseñar e impartir programas de actualización de conocimientos, incluyendo temas candentes para la organización y/o relacionados con el sector; la Gestión de Riesgos y el Control Interno; cambios normativos aplicables; la Responsabilidad de los Patronos y la Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica y del patronato; los procesos de detección y prevención del fraude; o el Gobierno Corporativo.

- Continuar avanzando en el ámbito de la transparencia y la información a través de la elaboración de informes que contribuyan a fomentar el control de la actividad social y el buen funcionamiento corporativo, haciendo compatible su publicidad con la necesaria confidencialidad.

Anexo

Perfil de las fundaciones participantes

Fuentes de financiación y volumen de ingresos

Las fuentes de financiación prioritarias de las fundaciones participantes en el estudio las constituyen la Prestación de servicios y la venta de bienes (27%), las Subvenciones recibidas (25%) y las Donaciones de personas jurídicas (21%) (Ver gráfico 31).

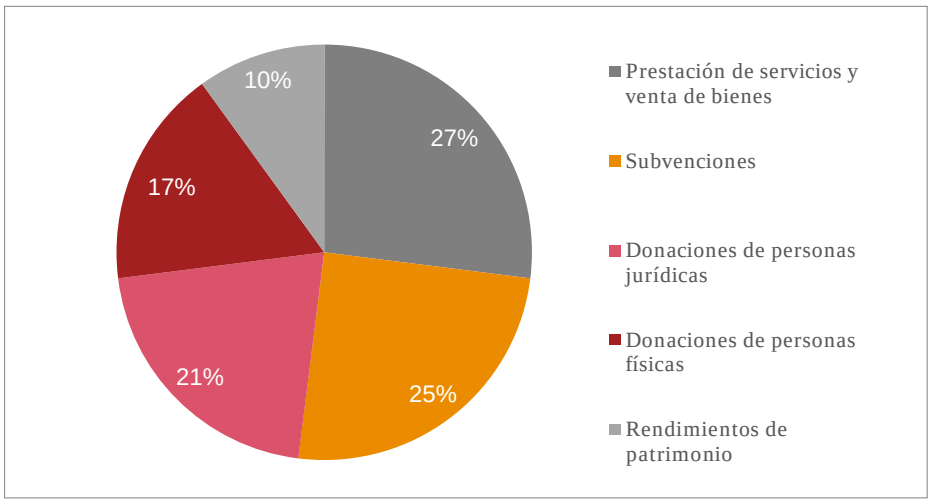
Por su parte, los rendimientos del patrimonio propio o las donaciones recibidas de personas físicas suponen, respectivamente, el 10% y el 17% del total de financiación.

Se puede observar que la suma de donaciones, tanto por personas físicas como jurídicas, suponen la mayor fuente de financiación de las fundaciones.

Por volumen de ingresos, el mayor porcentaje de fundaciones corresponde a fundaciones medianas, con ingresos comprendidos entre los 150.000 y los 2.400.000 euros, suponiendo el 43% del total de fundaciones consultadas (Ver gráfico 32).

Gráfico 31

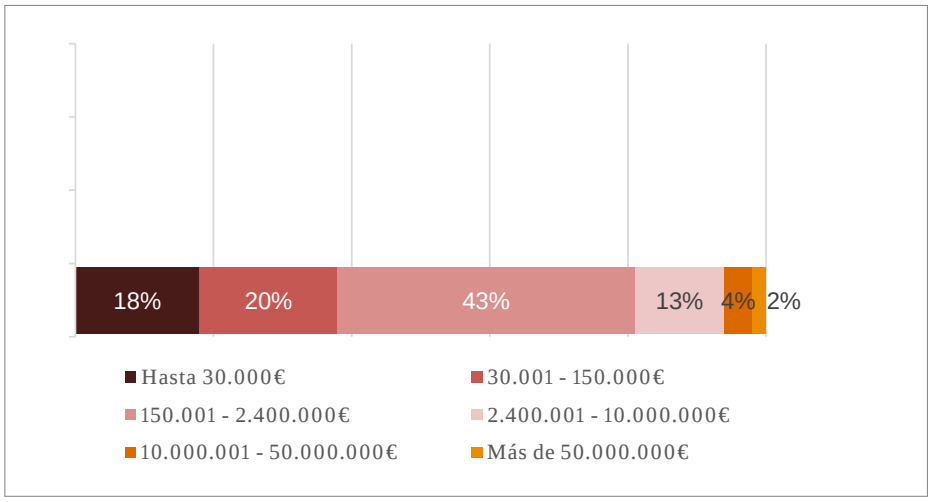
Fuente principal de financiación.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Gráfico 32

Volumen de ingresos anuales.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Además de los principales ámbitos de actuación, muchas fundaciones realizan otro tipo de actividades centradas en deporte, discapacidad, empleo o innovación, entre otras áreas.

Distribución por sectores

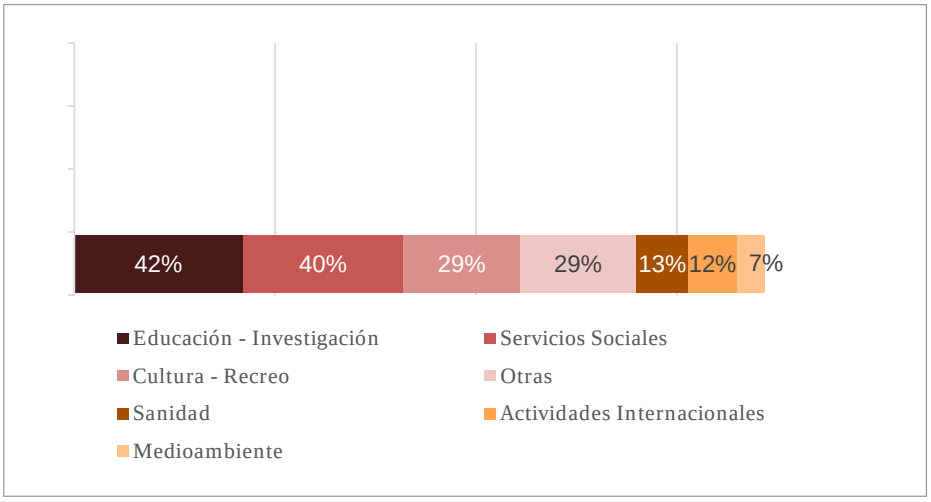
Las fundaciones españolas se caracterizan por una gran variedad en su ámbito de actividad. Desde el punto de vista sectorial o de actividad, el siguiente gráfico muestra los principales ámbitos de actuación en los que están presentes las fundaciones consultadas.

En términos generales, las fundaciones participantes en el estudio basan su actuación en un único ámbito de actividad (56%). No obstante, es destacable la alta proporción de fundaciones cuya actividad se extiende a varios ámbitos o áreas (44%).

Entre los sectores o áreas de actividad donde las fundaciones llevan a cabo su actividad destacan la Educación-Investigación (42%), los Servicios Sociales (40%) y la Cultura y Recreo (29%) (Ver gráfico 33).

Gráfico 33

Áreas principales de actividad.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario enviado al representante de la fundación.

Bibliografía

Estudios, trabajos y normativa en materia de Gobierno Corporativo considerados en el desarrollo del estudio

- AEF. *Análisis de la estructura de gobierno y el funcionamiento de los Patronatos de las fundaciones españolas*, 2015.
- AEF. *Buen Gobierno y buenas prácticas de gestión para las fundaciones*, 2011.
- AEF. *Criterios para el desarrollo del Buen Gobierno fundacional,* 2011.
- AEF. *Datos sobre género en el sector fundacional* 2012 a 2016.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). *Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas*, 2015.
- Fundación Compromiso y Transparencia. *Principios de transparencia y buen gobierno*.
- Fundación Lealtad. *Principios de Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno.*
- Fundación PwC. *Fundaciones corporativas: El alma de las empresas*, 2016.
- Fundación PwC. Obra Social La Caixa e Instituto de Innovación Social de Esade. *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis*, 2013.
- Fundación PwC, Obra Social La Caixa e Instituto de Innovación Social de Esade, *La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis*, 2014.
- INAEF-AEF. Información registral y estudios.
- Instituto de Consejeros y Administradores (IC-A) 2013, *Guía práctica de Buen Gobierno para ONG: fundaciones y asociaciones de utilidad pública*.
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
- Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo.
- PwC. *Consejos de Administración de empresas cotizadas*, 2016.
- PwC. *The swinging pendulum: Board governance in the age of shareholder empowerment*, 2016.

Contactos

PwC

Jesús Díaz de la Hoz
Presidente de la Fundación PwC
jesus.diaz.de.la.hoz@es.pwc.com

Marta Colomina
Directora General de la Fundación PwC
marta.colomina@es.pwc.com

Ramón Abella
Socio responsable de la práctica de Gobierno Corporativo en PwC
ramon.abella.rubio@es.pwc.com

Francisco Javier Carrasco
Manager de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento en PwC
francisco_javier.carrasco.gamez@es.pwc.com

Asociación Española de Fundaciones (AEF)

Javier Nadal
Presidente de AEF
presidencia@fundaciones.org

Amadeo Petitbò
Vicepresidente de AEF
apetitbo@frdelpino.es

Silverio Agea
Director general de AEF
sagea@fundaciones.org

Isabel Peñalosa
Directora de Relaciones Institucionales y Asesoría Jurídica de AEF
ipenalosa@fundaciones.org

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES

El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 223.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2017 Fundación PricewaterhouseCoopers Todos los derechos reservados. “PwC” se refiere a Fundación PricewaterhouseCoopers, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.