

Guía práctica para un patronato efectivo

Liderando fundaciones
en el siglo XXI



Coordinadora
Catalana de Fundacions

Guía práctica para un patronato efectivo

Liderando fundaciones
en el siglo XXI



Coordinadora
Catalana de Fundacions

Índice

1. Presentación	04
2. Preámbulo	06
Las fundaciones vertebran el país	06
Reflexiones previas para la persona que se incorpora al patronato de una fundación	07
¿Por qué quiero ser patrono o patrona?	07
Sentirse útil, aportar valor, contribuir al impacto en una causa	08
¿Mis valores se identifican con los de la fundación?	08
¿Qué puedo aportar?	09
¿Qué se espera de mí? ¿Hasta cuándo?	10
¿A qué me comprometo?	10
¿Qué puedo recibir como patrono?	11
3. Las fundaciones	12
Conceptos clave	12
El bien común, razón de ser de las fundaciones	12
El papel de las fundaciones	13
Propósito, misión, visión	14
La figura del patrono o patrona	14
Impacto, estrategia y sostenibilidad	15
Propiedad, gobierno y gestión	17
4. El patronato	18
Buen gobierno: Lo que no está en la ley, pero marca la diferencia	18
El patronato es un equipo	18
El liderazgo en el patronato	20
Diversidad, una mejora de la gobernanza	21
Visión estratégica, función esencial	22
Revitalizar y renovar el patronato	24
Gobernanza y participación	25
Consejos asesores	26
Otras formas de participar más allá de las reuniones	27
¿Qué relación tiene el patronato con el equipo directivo?	28
Sistemas de prevención, gestión y control del riesgo	30
Evaluación del rendimiento del patronato	32
El valor de la formación para el patronato	33

5. Los patronos y las patronas	34
Competencias y valores inherentes al cargo	34
¿En qué debe ser competente un patrono o patrona?	34
¿Qué valores se identifican con un patrono o patrona?	35
Consejos para los nuevos miembros del patronato	35
¿Estoy preparado para hacer de patrono o patrona? ¿Necesito formarme?	35
Ajustar mis compromisos con realismo	36
Ir preparado a las reuniones	37
Construir relaciones	38
Participar, preguntar, profundizar	39
Acceder al conocimiento vivencial de la fundación (visitar los proyectos, conocer a las personas)	39
6. Aspectos legales a tener en cuenta para un ejercicio responsable del cargo	40
¿Qué es un patronato?	40
¿Cuáles son las funciones de un patronato?	40
¿Cómo funciona un patronato?	43
Convocatoria	43
Celebración de la reunión	45
¿Cómo está formado un patronato?	49
La composición del patronato y los requisitos para ser miembro	49
Designación, aceptación y cese del cargo de miembro del patronato	49
Cargos y otras figuras de la fundación	52
La presidencia y la secretaría de la fundación	52
Otras funciones de un patronato	54
Actos sujetos a declaración responsable	54
Actos sujetos a autorización previa o comunicación	56
Derechos y deberes de los miembros del patronato	57
Responsabilidades de los miembros del patronato	58
Conflicto de intereses: concepto y efectos	58
Régimen de responsabilidad de los miembros del patronato	60
Otras obligaciones legales que debe supervisar el patronato	63
Protección de los miembros del patronato	65
7. Anexo A: Plan de acogida de nuevos miembros en el patronato	67
8. Anexo B: Agenda de la Presidencia	68
¿Qué temas deberían figurar en la agenda de la persona que ocupa la presidencia de la fundación?	68
Agenda estratégica	68
Agenda operativa	68
9. Anexo C: Radiografía de las fundaciones catalanas	69
¿Qué es una fundación?	69
Tipología de fundaciones	69
Las fundaciones, por ámbitos de actuación	71
Presencia en el territorio	71
10. Quien ha hecho posible esta guía	72

01

Presentación

Nuestro país no se entendería ni sería el mismo sin la existencia de una sociedad civil organizada, un tejido formado por personas y entidades que refuerzan y complementan día a día, y desde distintos ámbitos, el estado del bienestar.

Las fundaciones son una pieza esencial e insustituible de este ecosistema, dando una respuesta rápida y eficiente a los retos y necesidades sociales, y movilizandorecursos y las mejores energías de una ciudadanía comprometida y solidaria.

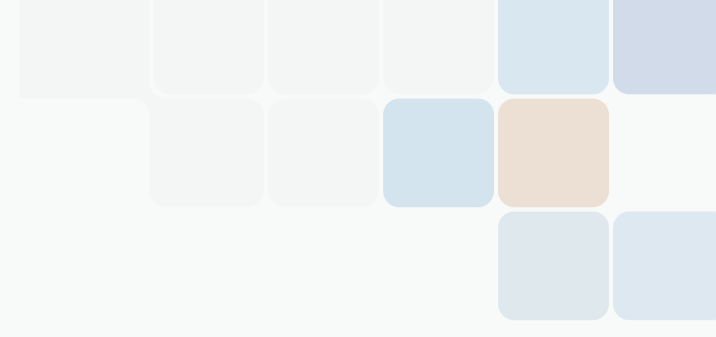
La “Guía práctica para un patronato efectivo” es una herramienta al servicio de todas aquellas personas que se plantean formar parte del órgano de gobierno de una fundación, el patronato, pero también de aquellas que ya son miembros y, de forma especial, las que ocupen la presidencia.

Desde la Coordinadora Catalana de Fundacions tenemos el convencimiento de que un patronato efectivo, es decir, un equipo de personas alineadas con el propósito de la fundación, se convierte en una poderosa palanca de transformación a la hora de abordar con éxito los desafíos presentes y extraer el máximo provecho de las oportunidades futuras de nuestro entorno.

El objetivo de esta publicación es ofrecer una visión integral y holística sobre cómo liderar las fundaciones en el siglo XXI, tanto desde el punto de vista de la gobernanza como desde la responsabilidad jurídica inherente al cargo de patrono o patrona. Una gobernanza basada en la transparencia, la responsabilidad, la profesionalidad y en el bien común como principio en la toma de decisiones.

Con información práctica y recomendaciones basadas en nuestra experiencia y conocimiento del sector fundacional, este documento se ha elaborado con el propósito de capacitar a los miembros del patronato, dotarles de las herramientas para hacer frente a los retos actuales y conducir las fundaciones hacia un futuro más brillante y con mayor impacto.

La guía se adentra, del segundo al quinto capítulo, en el concepto del buen gobierno. Esta sección contempla desde reflexiones iniciales para los nuevos miembros hasta conceptos clave sobre el funcionamiento de las fundaciones, los principios de buen gobierno, las competencias y valores intrínsecos en el cargo de patrono, así como consejos prácticos para los nuevos miembros.



El sexto capítulo está dedicado a un tema de gran relevancia: los aspectos legales vinculados al ejercicio del cargo y al funcionamiento de la propia fundación, desplegando una visión detallada de las cuestiones jurídicas fundamentales que todo miembro del patronato debe conocer.

Por último, se incluyen tres anexos que complementan la información: una guía para elaborar el plan de acogida de nuevos miembros en el patronato, los temas esenciales que deben figurar en la agenda de la presidencia y una radiografía de las fundaciones catalanas, que ofrece una visión amplia y profunda del panorama fundacional en Cataluña.

Deseamos que sea una herramienta útil y estimulante, que espolee y haga mayor la comunidad de personas que forman parte de los patronatos, un espacio donde compartir su conocimiento, su ilusión y su compromiso al servicio de las numerosas finalidades de interés general que se llevan a cabo desde las fundaciones.

También queremos que sea un compendio donde encontrar respuestas a las dudas que puedan surgir en el momento de incorporarse al patronato, así como una fuente de consulta e inspiración a lo largo del mandato que contribuya a consolidar el camino emprendido.

En definitiva, queremos generar y extender una cultura de gobierno fundacional basada en un ejercicio riguroso y consciente del cargo de patrono o patrona, en la satisfacción personal de contribuir a una causa encomiable y en el orgullo de pertenecer a un conjunto de organizaciones que saca lo mejor de nuestra sociedad.

¡Gracias por hacerlo posible!

Eugènia Bieto Caubet

Presidenta de la Coordinadora Catalana de Fundacions

02

Preámbulo

Las fundaciones vertebran el país

La iniciativa privada para mejorar la sociedad tiene una larga tradición en Cataluña.

Los orígenes de las primeras fundaciones, dedicadas principalmente a fines de asilo y hospitalidad, se remontan a la Edad Media. Más adelante, en el siglo XIX, se crean fundaciones de escuelas y de instituciones culturales; posteriormente, se articulan fundaciones de acción social, universidades, investigación, medio ambiente, etc.

Actualmente en Cataluña existen más de 2.000 fundaciones activas de diferentes ámbitos de actuación, distribuidas por todo el territorio.

Las fundaciones, en ciertos ámbitos, son esenciales para llegar donde no pueden hacerlo las administraciones públicas.

En conjunto, representan la capacidad de compromiso de una sociedad que no espera que le resuelvan los problemas, sino que toma la iniciativa para buscar soluciones y llevarlas a cabo. Son una muestra de madurez y responsabilidad de la ciudadanía. Las fundaciones ayudan a vertebrar el país, con la mirada puesta a largo plazo, más allá de sus fundadores, y en ciertos ámbitos son esenciales para llegar allá donde no pueden hacerlo las administraciones públicas. Algunas fundaciones son muy conocidas. Otros tienen menos impacto mediático, pero llevan a cabo una labor igualmente remarcable.

Y las fundaciones no son entes anónimos, sino que son el resultado de personas que las impulsan, que le dedican recursos, tiempo y atención, movidas por unos valores y de forma altruista. Esta guía va dirigida a estas personas, que forman o se plantean formar parte de sus patronatos.

Reflexiones previas para la persona que se incorpora al patronato de una fundación

Probablemente estés leyendo este manual porque te has planteado formar parte de un patronato.

Una fundación te ha invitado a incorporarte como patrono o patrona y es un mundo nuevo que te parece cargado de conceptos desconocidos y con un sistema de gobierno propio. También es posible que ya formes parte de un patronato, pero te interese profundizar en lo que representa ser patrono o patrona y quieras desempeñar ese rol de forma más consciente y efectiva.

En cualquiera de los casos, este manual se propone despejar la mayoría de dudas que te pueden surgir y, de rebote, contribuir a un mejor funcionamiento del patronato del que formas parte.

Antes de entrar en materia con mayor detalle, te proponemos una cierta introspección con unas reflexiones previas.

¿Por qué quiero ser patrono o patrona?

¿Te hace ilusión formar parte de un patronato?

¿Te satisface que te lo hayan propuesto? ¿Querías realizar alguna colaboración voluntaria y esta oportunidad te parece idónea? ¿Hay una causa social que hace tiempo que te interesa y participar en la fundación que te invita es una forma de contribuir?

Si te hace ilusión, por los motivos que sea, se cumple ya una primera condición esencial. ¿Qué crees que te motiva más para ser patrono o patrona? Es importante tener claro lo que la fundación espera de ti y, aún más, saber qué te mueve y tu experiencia personal.

02 Preámbulo

Sentirse útil, aportar valor, contribuir al impacto en una causa

¿Te gusta sentirte útil, aportar soluciones a problemas?

¿Te sientes íntimamente a gusto cuando constatas que tus ideas y reflexiones se tienen en cuenta y ayudan a otras personas? ¿Crees que puedes contribuir a mejorar algún aspecto más allá de tu beneficio personal? ¿Te mueve el espíritu de servicio?

Formar parte de un patronato es prestar un servicio, poner el foco en el interés de los demás por encima de los propios. Si esta es tu motivación, ¡sigue leyendo!

Mis valores se identifican con los de la fundación?

Analiza si tus valores están alineados con los de la fundación que te propone ser patrono o patrona.

¿Compartes cierta mirada del mundo con la mirada de la fundación? ¿Te sentirás en sintonía con las personas del patronato? ¿El historial de la fundación te merece plena confianza?

Es fundamental que tus valores tengan puntos de contacto con los valores de la fundación en la que formes parte del patronato.

Para profundizar en estas preguntas, puedes mirar sus memorias de actividades y publicaciones, escuchar opiniones de terceras personas, hablar con miembros del patronato o visitar su sede y las actividades que lleva a cabo.

¿Qué puedo aportar?

Piensa en cómo puedes ser más útil como miembro del patronato.

¿Tu experiencia profesional en algún ámbito puede ser útil? Tus capacidades para comunicar, analizar o crear una visión de futuro seguro que serán muy valiosas. Te proponemos que reflexiones sobre qué puedes aportar, qué puede necesitar la fundación que puedas dar, sea con conocimientos, contactos, habilidades personales o valores que puedes promover.

Lo ideal es que las fundaciones busquen candidatos al patronato en función de un perfil definido, que pueda aportar valor al patronato y que ayude a encarar los retos estratégicos que la fundación tiene planteados.

Ser miembro de un patronato es un regalo.

“Para mí, ser miembro del patronato de una fundación implica compromiso con su propósito. Los patronos nos incorporamos a las fundaciones porque queremos ayudar a que tengan un verdadero impacto transformador en lo que hacen.

Al mismo tiempo, estamos junto a los equipos directivos, nos implicamos en cuestiones estratégicas y nos convertimos en embajadores de la importancia que tiene el sector fundacional para la sociedad. ¡Ser miembro de un patronato es un regalo!”



Eugènia Bieto Caubet
Presidenta de la Coordinadora Catalana de Fundacions y miembro de varios patronatos

02 Preámbulo

¿Qué se espera de mí? ¿Hasta cuándo?

Es muy importante tener clara la expectativa que tiene el patronato sobre tu incorporación.

Habla con la presidencia y pide de forma explícita por qué te proponen como patrono o patrona.

¿Qué imagina que puedes aportar?
Es mejor ajustar la expectativa al inicio.

La permanencia en el patronato depende de cómo está planteada en cada fundación, y es necesario concretar si será un período determinado o el que definen los estatutos.

Debe acordarse un compromiso claro, tanto para tu tranquilidad y planes personales como para la necesidad de la fundación de prever una renovación del patronato, llegado el momento.

¿A qué me comprometo?

Ante la sociedad, el patronato es el responsable de lo que hace la fundación.

La condición de patrono es un compromiso ético, pero también jurídico. La otra cara de esta responsabilidad es la potestad de gobernar la fundación de forma colegiada, velando por su buen funcionamiento. Existen unas obligaciones legales inherentes al cargo de patrono que detallamos de forma exhaustiva en el capítulo 6 y que son:

- Representación, administración y gobernanza.
- Sostenibilidad y supervisión financiera.
- Deberes contables y rendición de cuentas.
- Transparencia.
- Supervisión y control.

En términos prácticos, te comprometes a estar informado/a de la actividad y estados financieros de la fundación y a asistir a las reuniones del patronato, preparando tu participación con la documentación que te faciliten.

Cabe decir que ser miembro de un patronato no comporta necesariamente la obligación de aportar recursos económicos a la fundación, si bien son cosas compatibles.

Grandes resultados con recursos muy limitados.

“El primer paso de un miembro del patronato de una fundación es aceptar que se entra a dar y compartir ideas, conocimientos, contactos... y se convierte en una gran satisfacción personal por el retorno social que se consigue y por aprender el funcionamiento de una entidad, gestionada por un buen equipo profesional, mayoritariamente mujeres, muy vocacional, donde se consiguen grandes resultados con recursos muy limitados.”



**Núria
Basi Moré**

Presidenta de la Fundación Pere Tarrés, vicepresidenta de la Fundació Acollida i Esperança y miembro de varios patronatos

¿Qué puedo recibir como patrono?

La función de miembro del Patronato es voluntaria y no retribuida.

La participación en el patronato no es retribuida, si bien tienes derecho a que se te reembolsen los gastos realizados (transportes, comidas, etc.). Así como recibir una compensación por cualquier daño que puedas sufrir relacionado con tu cargo.

Pero lo más valioso que recibirás es, sin duda alguna, la satisfacción por la labor que realiza la fundación, el impacto que tiene en la sociedad y en el bien común, contribución en la que tú tendrás un papel destacado.

03

Las fundaciones

Conceptos clave

El bien común, razón de ser de las fundaciones

El bien común es todo lo que es de interés general de la sociedad, que contribuye a una vida digna, al progreso social, la justicia, el bienestar y la conservación del patrimonio cultural y natural.

El Estado tiene la obligación de cuidar el bien común, así como garantizar los derechos y deberes de la ciudadanía y asegurar la cohesión social y el respeto a los derechos humanos. Para ello dispone de la capacidad legislativa para elaborar leyes y de la gestión de gobierno —a través del sistema tributario, los presupuestos y la estructura administrativa— para aplicar programas de gobierno. También dispone del sistema

judicial para dirimir asuntos y sancionar, en su caso, a quien atente contra el bien común.

Y la ciudadanía, la sociedad civil, dispone de instrumentos para contribuir al bien común con iniciativa propia, con cierta independencia de los gobiernos de turno. Uno de esos instrumentos son las fundaciones. Contribuir al bien común es el fundamento sobre el que se originan las fundaciones, su razón de ser. Por tanto, las fundaciones son un medio de que dispone la sociedad para dedicar recursos económicos, humanos y materiales a causas que mejoran la vida de las personas y la sociedad en general, incluso de las generaciones futuras.



Inmaculada Barral Vinyals
Directora General de Derecho, Entidades Jurídicas y Mediación

Las fundaciones son una buena herramienta para contribuir al bien común.

“Las fundaciones son organizaciones destinadas a cumplir fines de interés general y su actividad procura la satisfacción de las necesidades de la comunidad en su conjunto. Este hecho es lo que justifica que los poderes públicos velen por el cumplimiento de la voluntad fundacional y por la consecución de las finalidades propuestas. El bien común se convierte, pues, en el elemento esencial que debe guiar la actuación de las fundaciones y justifica su existencia; y su priorización, que necesariamente deben hacer las fundaciones, convierte su actuación en esencial para la comunidad.”

El papel de las fundaciones

Las fundaciones pueden focalizarse en objetivos a largo plazo.

Las fundaciones son entidades privadas, sin ánimo de lucro, que destinan un patrimonio (dotación fundacional) al cumplimiento de una finalidad de interés general.

Lo habitual es que las fundaciones focalicen sus esfuerzos en una causa o propósito concreto, de modo que pueden profundizar en el conocimiento de su ámbito de actividad y en los proyectos que llevan a cabo. La independencia de la que gozan, especialmente cuando su fuente de ingresos proviene de su actividad, les permite actuar con una visión a largo plazo y sin las presiones o cambios de políticas que pueden darse en el sector público.

Las fundaciones son un espacio para la **investigación** y la **innovación**.

La proximidad de las fundaciones a la sociedad y el conocimiento que aporta esta condición les dan una posición privilegiada para detectar y satisfacer necesidades sociales de forma muy ágil. Y, al mismo tiempo, son un espacio para la investigación y la innovación, en las maneras de hacer y en las soluciones que proponen.

Todas las fundaciones acogidas al derecho civil catalán tienen la obligación legal de rendir cuentas anualmente al Protectorado de las Fundaciones, el órgano público de supervisión y control que depende del Departamento de Justicia de la Generalidad de Cataluña.



A TENER EN CUENTA

Formar parte de una fundación, ya sea como voluntario, profesional o patrono, aporta un aprendizaje de gran valor, al margen de la satisfacción de contribuir a mejorar la sociedad.

En los procesos de selección de personal, por ejemplo, no es de extrañar que se valore el hecho de que una persona participe o haya participado en una fundación o entidad del tercer sector.

03 Las fundaciones

Propósito, misión, visión

El propósito

Es la intención, el motivo originario a la hora de crear una fundación. Por ejemplo, preservar un patrimonio cultural o arquitectónico, proteger los derechos de las personas con discapacidad o contribuir a la investigación científica. El propósito hace referencia a la voluntad de hacer, a la razón de existir de la fundación, es el **porque** existe la fundación. Siempre va ligado a una necesidad o problema de la sociedad.

La misión

Define lo que la fundación quiere conseguir. Por ejemplo, la creación de un museo y la divulgación de un patrimonio cultural, la inserción sociolaboral de personas con discapacidad o la contribución a la investigación en el tratamiento del alzhéimer. La misión hace referencia a **qué** hace la fundación, en la acción transformadora que busca como objetivo.

Las fundaciones pueden modificar la definición de su misión a lo largo del tiempo, puesto que las circunstancias del entorno pueden requerir una adaptación de la misión. También puede existir una reformulación de la misión debida a un nuevo marco teórico o discursivo, por ejemplo, para pasar de una formulación paternalista o asistencial a una formulación de defensa de los derechos.

La visión

Es la situación futura que quisiera alcanzar la fundación como entidad, los cambios en su entorno y en las condiciones de vida de sus destinatarios. Es la situación a la que aspira. Por ejemplo, una fundación cuya misión es paliar la situación de las personas sin techo puede definir su visión a diez años para llegar a una sociedad donde no haya personas que duermen en la calle.

La figura del patrono o patrona

El gobierno de las fundaciones corresponde al patronato.

Las personas que forman parte del patronato son las patronas de la fundación, de forma voluntaria y sin ningún otro interés que el desempeño de la misión, así como su éxito y pervivencia. En otro capítulo se detallan los derechos y deberes de los patronos y patronas, así

como sus funciones, desde el punto de vista legal.

Formar parte de un patronato es una satisfacción personal porque es una forma de contribuir de forma directa al bien común. También es formar parte de un equipo de personas altruistas, con valores y formación en diversas disciplinas, una experiencia que aporta un aprendizaje muy enriquecedor.

Impacto, estrategia y sostenibilidad

Impacto

Las fundaciones tienen planes de actuación que definen las actividades que van a llevar a cabo y los recursos necesarios para ello. Los planes de actuación están orientados a obtener unos resultados, el impacto. Por ejemplo, un impacto es el número de jóvenes que, habiendo abandonado sus estudios, retoman su formación después de participar en un programa de mentoría.

El impacto debe poder medirse de alguna manera. Sin embargo, no siempre es fácil, ya que los resultados, a veces, solo se ven a medio o largo plazo, lo que complica y encarece su medida.

También es importante obtener evidencias sobre la efectividad de los programas y las acciones de la fundación. Si se han encontrado suficientes evidencias o indicadores que demuestran que un programa funciona, será posible extender esta iniciativa a otros territorios o transferirla a otras entidades por medio de una alianza.

Estrategia

La estrategia es el camino para avanzar hacia la situación que definimos en la visión, esa situación ideal a la que quisiéramos llegar. Las fundaciones elaboran planes estratégicos con una proyección de 3 a 5 años, con unos hitos concretos. Sin estrategia, una fundación podría tener una misión muy noble y de gran ambición, pero ir a ciegas, carente de rumbo, estropeando esfuerzos y sin obtener resultados.

Por eso, **definir la estrategia es una función esencial del patronato**, en tanto que órgano de gobierno. La estrategia no es una cuestión neutra ni puramente técnica, también responde y debe estar acorde con los valores de la fundación. Entre otras cuestiones, debe respetar principios éticos como la dignidad de las personas y su privacidad.

03 Las fundaciones

Sostenibilidad

Por último, para tener impacto y poder aplicar una estrategia, se necesita que la fundación sea sostenible. Es decir, que a medio y largo plazo pueda continuar su misión porque dispone de los recursos necesarios o es capaz de conseguirlos. **Es necesario garantizar la pervivencia de la acción y la capacidad de provocar cambios.** Por citar una frase conocida en el sector, “las fundaciones no tienen afán de lucro, pero tampoco afán de pérdidas”.

Posiblemente, el reto de un patronato es encontrar el equilibrio entre, por un lado, la voluntad de hacer más, emprender, crecer y mejorar y, por otro, la prudencia y la responsabilidad en la hora de evaluar los riesgos financieros y la osadía de los programas.

Decisiones como la inversión en nuevas instalaciones, la puesta en marcha de nuevos servicios y programas o la expansión de la actividad en otros territorios son decisiones estratégicas que implican riesgos y que deben analizarse con prudencia, pero también con ambición.



**German
Ramón-Cortés
Montaner**
Presidente de la
Fundación Catalunya
La Pedrera

Las fundaciones deben ser efectivas y tener un horizonte y un largo recorrido.

“La figura del patronato en la fundación implica un trinomio básico e inherente: impacto, estrategia y sostenibilidad económica, donde la estrategia es el concepto clave que guía los objetivos a largo plazo en línea con su misión.

La sostenibilidad y el impacto son necesarios y complementarios con la estrategia. Es responsabilidad del patronato garantizar la sostenibilidad de la fundación y medir adecuadamente el impacto para ajustar o mantener los objetivos y asegurar su efectividad. El patronato debe adaptar constantemente la estrategia, teniendo en cuenta el impacto y la sostenibilidad para permanecer en la vanguardia de la sociedad y sus tendencias.”

Propiedad, gobierno y gestión

La propiedad de la fundación no es de los patronos.

Los fundadores han creado la fundación y han aportado un patrimonio para destinarlo a una causa en beneficio de la sociedad. Este es el legado que debe respetarse y que está protegido por la ley.

El Protectorado de las Fundaciones, órgano que depende del Departamento de Justicia de la Generalidad de Cataluña, vela por que las fundaciones se dediquen a la finalidad para la que han sido creadas.

Las fundaciones no pueden comprarse ni venderse, ni se pueden revertir a sus fundadores. Si, por alguna razón, la fundación no puede continuar su actividad, el patrimonio y todos los bienes deben pasar a otras fundaciones, otras entidades sin ánimo de lucro con fines análogos a los de la fundación disuelta o bien entidades públicas.

El patronato tiene la función de gobernar la fundación de acuerdo con la finalidad y los valores establecidos en los estatutos y de preservar su patrimonio.

El patronato debe supervisar la gestión, que delega en la dirección técnica de la fundación.

La función de gobierno, que es diferente a la de gestión, está centrada en marcar las grandes metas (Misión y Visión) y las directrices sobre cómo avanzar para alcanzarlas (Estrategia).

La gestión corresponde al equipo directivo que, junto a profesionales y voluntarios, en su caso, llevan a cabo el plan de actuación.

04

El Patronato

Buen gobierno: Lo que no está en la ley, pero marca la diferencia

El Libro Tercero del Código civil de Cataluña determina el funcionamiento de las fundaciones y sus patronatos, detallando sus obligaciones y responsabilidades.

El conjunto de aspectos jurídicos que los miembros de un patronato deberían conocer se desarrolla en el capítulo 6.

Pero, al margen del cumplimiento de las normas que la ley establece, existe un conjunto de aspectos que hay que tener especialmente presentes y que marcan la diferencia a la hora de funcionar como un patronato efectivo.

El patronato es un equipo

El patronato, por definición, es un órgano de gobierno colegiado y solidario, pero más allá de los efectos jurídicos de esta condición, es un equipo que debe funcionar de manera efectiva. Puede que haya patronatos que estén formados por personas con mucha experiencia, grandes conocimientos y valía personal, pero que, a la hora de funcionar como equipo, no resulten efectivos: la toma de decisiones es lenta, los debates son enrevesados, la participación es desigual y la creatividad que cada uno podría aportar queda ahogada por una dinámica en la que el talento individual no brilla.

Hay señales de alarma que indican ineficiencia y que deberían activarnos:

- Personas que acaparan todo el protagonismo y no escuchan ni dejan hablar al resto.
- Personas que no intervienen en las reuniones ni asumen tareas fuera de ellas.
- Debates que son desordenados y en los que cuesta mucho aclarar ideas, hacer una síntesis de las deliberaciones o encontrar puntos de acuerdo.
- No se realiza un seguimiento de los acuerdos tomados para verificar si se han cumplido y en qué medida.
- Se actúa siempre de forma reactiva cuando existe un conflicto o una situación complicada, en lugar de anticiparse a los hechos.

Para mejorar el funcionamiento del patronato existen diferentes medidas y estrategias que ayudan:

1. Entender que el patronato, como cualquier equipo, debe plantearse una mejora continua y, por tanto, planificar acciones para promover su desarrollo.
2. Realizar una evaluación o autodiagnóstico del patronato para detectar cuáles son los aspectos a mejorar. En la página 33 hay un cuestionario básico que cada miembro puede responder, si se quiere de forma anónima y con los resultados agrupados, para abrir un debate e identificar qué hay que mejorar.
3. Marcar unos objetivos, con metas de mejora, para alcanzar en un determinado plazo. Por ejemplo, sobre la preparación de las reuniones y la documentación previa o sobre el seguimiento del orden del día y el control del tiempo por cada tema.
4. Valorar si es necesario realizar alguna formación, como patronato, en determinadas competencias para mejorar la dinámica. Estas formaciones pueden ser sobre conceptos clave de las fundaciones, sobre roles del patronato y la relación con la dirección u otros aspectos que ayuden a ser más efectivos.
5. Designar a alguna persona para realizar un seguimiento específico de los hitos marcados. De esta forma, el seguimiento no queda diluido entre todos los miembros y se garantiza que alguien ejerce la función de control.
6. También puede ser positivo dedicar algún espacio informal a relacionarse, al término de las reuniones, para socializar y tratar los temas que no son estrictamente del patronato.



PARA REFLEXIONAR

¿Hay alguna mejora, desde mi experiencia profesional, que podría aplicarse al patronato para ser más efectivo?

04 El Patronato

El liderazgo en el patronato

La función propia de la presidencia es gestionar el patronato.

Para funcionar como un equipo y para que el talento y los valores de cada miembro afloren y enriquezcan el órgano de gobierno, es necesario un liderazgo bien orientado.

No existe un único estilo de liderazgo y cada presidencia aplica su estilo de hacer, que viene determinado por su personalidad, por sus habilidades de liderazgo y también por cuál es el talante colectivo del patronato.

El objetivo es la implicación activa de todos los miembros, la focalización en lo que es relevante para el gobierno y el futuro de la fundación.

Lo importante es que la función de liderazgo consiga la implicación de todos los miembros, su participación activa, la focalización en lo que es relevante para el gobierno de la fundación, y la inspiración sobre la visión y los retos de futuro.

Hay cuatro claves para un liderazgo que ayude al equipo a evolucionar y mejorar el compromiso: escuchar, persuadir, conceptualizar y crear equipo.



PARA REFLEXIONAR

¿Cómo puedo contribuir a un liderazgo más efectivo desde la presidencia?



Jordi
Costa Molina
Presidente de
Som Fundació

La presidencia debe crear equipo, practicar la escucha activa, dar juego a todo el mundo, implicar.

“En un patronato es necesario tener perfiles diferentes que se puedan complementar. Desde la presidencia es necesario dar juego para que cada miembro pueda implicarse en lo que le es más cercano con el fin de poder establecer las líneas estratégicas de la entidad. Es necesario escuchar, dejar hablar y procurar que lo que se debate no se aparte de la gestión del día a día. Para conseguirlo, es fundamental aportar una información esmerada y transparente sobre la realidad que se gestiona.”

Diversidad, una mejora de la gobernanza

Una perspectiva integral permite decisiones más acertadas.

La diversidad en un patronato es un valor, porque aporta una variedad de perspectivas que enriquecen el debate, una mirada más completa de los temas a tratar, y posibilita la toma de decisiones con una visión más panorámica.

La diversidad debería contemplarse en función de múltiples criterios: diferentes edades, incluyendo gente joven, experiencias diversas y diferentes campos de conocimiento, así como paridad de género.

Los patronatos creados solo por afinidades personales pueden resultar cómodos porque el consenso suele ser más fácil, pero corren el riesgo de ser menos exigentes consigo mismos como órgano de gobierno.

Es necesario encontrar un equilibrio, de modo que haya capacidad de sintonizar, pero con cierta diversidad de perspectivas.

La paridad en los órganos de gobierno de las organizaciones es un gran reto, y en el sector fundacional debería ser un hito destacado.



A TENER EN CUENTA

La diversidad es positiva para evitar sesgos que afecten al buen gobierno.

Por ejemplo, las fundaciones vinculadas a la salud donde todo el mundo es médico pueden sufrir un exceso de mirada clínica y déficit de estrategia de intervención.

O, planteado en positivo, en fundaciones dedicadas a la inserción sociolaboral de jóvenes, será muy positivo que existan patronos del sector empresarial, patronos del sector educativo y patronos del sector del trabajo social, además de patronos con formación económica, o en comunicación.

La diversidad de perspectivas y experiencia contribuirá a un planteamiento más integral de la estrategia.

04 El Patronato

Visión estratégica, función esencial

Las decisiones estratégicas son una elección entre disyuntivas.



PARA REFLEXIONAR

¿El calendario anual de reuniones garantiza que se reserven espacios para la reflexión estratégica?

Toda fundación tiene un propósito, que responde a una causa o necesidad de la sociedad, y que contribuye al bien común.

Diferentes instituciones o fundaciones pueden estar de acuerdo en el diagnóstico de los problemas o necesidades a resolver y también con los cambios a conseguir, pero lo que marca la diferencia es cómo hacerlo, los pasos a seguir.

Y aquí entra en juego la estrategia, que es la forma en que avanzamos hacia la visión que tenemos del futuro. Las decisiones estratégicas siempre son una elección entre disyuntivas. A continuación, ponemos algunos ejemplos de disyuntivas estratégicas que se pueden dar en una fundación y sobre las que el patronato deberá decidir.



**Lluís
Rovira Pato**
Secretario del
Instituto Catalán de
Ciencias Fotónicas

Priorizar lo esencial, tener metas, evitar distraerse con la microgestión.

“En los patronatos de las fundaciones confluyen una gran variedad de personas e instituciones que ejercen como patronos.

Entre estas siempre se encuentra un núcleo de patronos con una profunda visión de las acciones que lleva a cabo la institución, habitualmente la presidencia, las vicepresidencias, u otros patronos con una dedicación o interés destacados. Son estos los que tienen la visión estratégica. Si la estrategia proviene de otras fuentes, entonces se pueden producir desequilibrios entre los patronos, con la dirección, etc.”

Crecimiento o mantenimiento del estatus actual

Crecer o no crecer, ampliar el territorio en el que actuar, llevar los proyectos a otra escala. Toda fundación llega un día en que se plantea esta disyuntiva, que implica un incremento de recursos, la ampliación de espacios o más personal. Esta decisión implica evaluar riesgos económicos, de contexto de su ámbito de acción, territorio o cooperación con otras entidades. También puede implicar diversificar fuentes de ingresos mediante la venta de servicios, donativos y subvenciones.

Especialización o diversificación

Centrarse en lo que era el origen o diversificar la actividad. Por ejemplo, una fundación que inicialmente trabaja con personas reclusas, a quienes facilita la reinserción, puede ampliar su acción de reinserción laboral a personas en situación de desempleo, porque cuenta con la experiencia y los medios para hacerlo: programas de formación, servicio de orientación laboral y servicio de mediación con empresas.

Endeudamiento o financiación propia

En el momento de realizar inversiones, pedir crédito o buscar fondos para poder invertir sin endeudamiento. Cada opción tiene ventajas e inconvenientes, y encontrar el equilibrio entre crédito y recursos propios o a fondo perdido será una decisión estratégica que condicionará el futuro.

Alianzas y/o colaboraciones

Las alianzas estratégicas y las colaboraciones entre fundaciones y con otros actores son una forma de mejorar las posibilidades de impacto. Contribuyen a crear sinergias beneficiosas para todas las partes y, como es natural, implican acuerdos, coordinación, confianza y un aprendizaje de lo que es trabajar juntos. Pero también existe la opción de ir en solitario para tener más libertad de acción.

Actividad propia o prestación de servicios a terceros.

La propia actividad otorga libertad de acción y de gestión de recursos. La venta de servicios como proveedor de las administraciones u otras empresas no es inusual entre las fundaciones. Aporta ingresos y la posibilidad de intervenir a mayor escala, pero implica adaptarse a los requisitos del pliego de condiciones, no solo económicas, sino también técnicas, lo que en algunos casos puede crear una tensión entre el discurso de la fundación y sus modos de trabajo y las exigencias del pliego de condiciones de la institución que contrata. Sería el caso, por ejemplo, de condiciones económicas muy limitadas, que pueden poner en riesgo la calidad del servicio, a la que la fundación no desea renunciar, o que pueden conducir a pérdidas.

Incidencia política o trabajo de base

Uno de los impactos de mayor alcance es conseguir cambiar las políticas públicas, que se concreten en cambios legislativos y programas de la Administración. Por ejemplo, un cambio sobre la regulación de la publicidad de la comida no saludable orientada a los niños o sobre la ley de extranjería. La incidencia política es más factible desde las plataformas sectoriales y alianzas de fundaciones, por la fuerza que suman, que desde una fundación en solitario.

Fusión – Absorción

Puede llegar el momento en que una fundación se plantee fusionarse con otra para ganar escala o absorber o ser absorbida para salvar una situación de difícil viabilidad. Llegados a esta situación, el patronato debe velar por que sea prioritaria la misión. Es decir, lo importante es que el propósito y la misión que fueron el origen de la fundación se mantengan, aunque sea en otras manos. Este proceso deberá comunicarse al Protectorado de las Fundaciones para su aprobación.

Revitalizar y renovar el patronato

El patronato, para llevar a cabo su función de órgano de gobierno, debe mantener cierta tensión.

Es necesario actuar con ambición de futuro, ser visionarios, exigentes en la gestión y velar por la fidelidad a la misión. Este espíritu requiere **energía e ilusión**, y todo patronato debería estar atento a su propio empuje y prever medidas para no caer en una situación de conformismo ni abandonar su rol para dejarlo en manos del equipo directivo.

Por eso, debe plantear cómo revitalizar y renovar el patronato. Ambos conceptos van muy ligados, porque una renovación de cargos suele facilitar la revitalización del patronato. Por otra parte, la renovación también debe preverse para que, en algún momento, sea porque lo prevén los estatutos o por ley de vida, habrá personas que dejarán el patronato.



A TENER EN CUENTA

Renovación parcial del patronato, mantener los valores con nuevas ideas:

La renovación del patronato no debería provocar una crisis ni debilitar la gobernanza de la fundación, sino todo lo contrario. Una medida para evitar este riesgo es realizar la renovación de forma parcial.

Una parte del patronato debe garantizar que mientras se produce la renovación y los nuevos miembros se ubican en su rol, la gobernanza se mantiene sin perder coherencia.

También debe garantizar que los valores y la misión fundacional se transmiten adecuadamente. Por tanto, es más prudente que la renovación de los miembros del patronato se vaya haciendo de forma parcial o progresiva.

Algunas medidas que ayudan a revitalizar el patronato:

- Establecer metas claras para el mismo patronato. Definir qué se propone como equipo durante su mandato o para el ejercicio anual, y establecer cómo monitorizar el desempeño de estas metas.
- Planificar momentos de formación y/o reflexión estratégica para profundizar en el contexto y los retos de su propósito y misión. Considerar que la formación continua es también necesaria para el patronato.
- Evitar la prórroga automática de los mandatos de los patronos. Si los mandatos de los miembros del patronato tienen una limitación temporal definida en los estatutos (lo que es lo más habitual), no proceder a una prórroga automática sin hablar del tema. Llegado el momento, es necesario abordar la continuidad o el relevo y prever un plan de renovación para el futuro.
- Procurar tender a una composición del patronato con miembros de distintas edades y perfiles. Trabajar para tener un patronato diverso que enriquezca las perspectivas.

Hay signos que alertan de estancamiento y a los que debería prestarse atención:

- La iniciativa del patronato va a remolque de la dirección general, que es quien marca la agenda.
- Hay pocas intervenciones en las reuniones y sin aportaciones nuevas.
- Ausencias frecuentes de algunos miembros en las reuniones.
- Las reuniones son para cumplir con el trámite administrativo de aprobación de las cuentas y el plan de actuación, sin debate.



PARA REFLEXIONAR

¿Tengo claras qué metas tenemos como patronato?
¿Me he propuesto algún hito durante mi permanencia como miembro?

Gobernanza y participación

Responsabilidad y capacidad de decisión

Las decisiones clave de una fundación son competencia del patronato, que es quien responde de forma jurídica, económica y reputacional frente a la sociedad. Así pues, es lógico que esa capacidad de decisión vaya ligada al correspondiente nivel de responsabilidad.

Al mismo tiempo, el gobierno de la fundación no puede perder el **contacto con la realidad**, especialmente cuando su actividad implica a personas beneficiarias. Algunas fundaciones promueven la participación de los beneficiarios y otras partes interesadas, a través de consultas u otros espacios de participación.

Esta práctica aporta información, conocimiento y experiencia y puede contribuir a un mejor alineamiento del patronato con las estrategias y el compromiso para orientarse a los resultados.

En el marco de la economía social y de algunas disposiciones legislativas que afectan a las fundaciones, se exige que estas incorporen formas de "participación democrática". Cabe decir que **las fundaciones no disponen de miembros ni de una base asamblearia de socios** como la que tienen, por ejemplo, las asociaciones o las cooperativas, por lo que deben crear espacios y mecanismos de participación para implicar a los diferentes grupos de interés, sin que ello desdibuje la función de gobierno y la responsabilidad del patronato.

04 El Patronato

Consejos asesores

Red de soporte al patronato con una mirada externa.

El patronato puede decidir crear órganos consultivos, como un “consejo asesor”, con el objetivo de contar con personas que por su talento y experiencia en diferentes ámbitos apoyen al patronato con su asesoramiento.

Los miembros del consejo asesor no forman parte del patronato y no tienen responsabilidad legal con respecto a la fundación. Es una función voluntaria, no retribuida, y al igual que en el caso de los patronos, pueden recibir el reembolso de los gastos que se derivan de su asistencia a las reuniones.

Las temáticas de los consejos asesores suelen ser de relevancia, de carácter estratégico, para tratar temas en profundidad que enriquezcan la perspectiva del patronato. Por ejemplo: inversiones, patrimonio, alianzas, crecimiento, campañas...

El número de miembros del consejo asesor puede ser variable según las necesidades de cada fundación, entendiendo que existe un mínimo para que se pueda dar un cierto debate y no excesivamente grande como para que sea complejo de gestionar o dificulte la participación de todos.

Cabe recordar que **un consejo asesor requiere un trabajo** de preparación de reuniones, atención a los miembros y alguien que lo lidere. Habitualmente, el liderazgo es de la presidencia de la fundación, y es necesario prever un apoyo técnico para las tareas de convocatoria, documentación y actas, entre otros.

Como en el caso del patronato, es conveniente que el compromiso con el consejo asesor tenga un plazo concreto.

Más allá del resultado de las reuniones de los consejos asesores y de las ideas que aporten, hay otros aspectos positivos que deben tenerse presentes:

- Son espacios para conocer y crear confianza con **potenciales miembros del patronato**, en un futuro, cuando sea necesaria una renovación.
- Muy a menudo, son el **espacio de reflexión** serena que cuesta encontrar en la dinámica cotidiana de la fundación.
- Devienen una **red de personas**, a menudo con muchas conexiones, que actúan como embajadores de la fundación.

Otras formas de participación más allá de las reuniones

Las reuniones del patronato son el momento privilegiado en el que la función de los patronos se ejerce plenamente. Las decisiones tomadas marcan el rumbo de la fundación y tienen trascendencia a efectos prácticos.

Sin embargo, los miembros del patronato tienen otras formas de participar que contribuyen al progreso de la fundación y que detallamos a continuación:

- **Visita a proyectos**, actividades e instalaciones de la fundación. El contacto directo con la actividad permitirá captar de primera mano cómo se hacen las cosas, cuál es el trato con las personas, el mantenimiento del patrimonio o la relación con otras organizaciones.
- **Actos públicos**. La presencia del patronato en actos públicos organizados por la fundación es una oportunidad para dar soporte y visibilidad al patronato.
- **Representación** de la fundación en actos organizados por redes, entidades de segundo nivel o instituciones públicas. Aunque la representación institucional corresponda a la presidencia o vicepresidencia, asistir como miembro del patronato es una forma de apoyar a la fundación y de conocer su posicionamiento.
- **Comisiones** y grupos de trabajo para determinados temas o proyectos. Las fundaciones suelen crear comisiones o grupos de trabajo —temporales o permanentes— para tratar áreas o proyectos concretos (economía, comunicación, patrimonio, nuevos proyectos...). Pueden estar formadas por miembros del patronato o incorporar también a miembros del equipo directivo o colaboradores externos. Son un espacio para aportar conocimiento y criterio.
- **Divulgación** de la fundación en otros ámbitos. Los miembros del patronato son también embajadores de la fundación, que pueden contribuir a darla a conocer entre sus círculos. Las agendas de contactos de los patronos pueden ser un gran recurso para difundir la actividad y los proyectos de la fundación y buscar apoyos.



PARA REFLEXIONAR

¿Conozco bien lo que hace la fundación? ¿He podido comprobar de forma directa los resultados, el impacto que consigue?

04 El Patronato

¿Qué relación tiene el patronato con el equipo directivo?

El engranaje más delicado de la fundación.

Una de las funciones esenciales del patronato, si la fundación dispone de un equipo profesional, es seleccionar y designar a la persona que ocupa la dirección de la fundación. El acierto de esta decisión determinará en gran medida la buena gestión y la consecución de resultados.

El patronato delega en la dirección la gestión del equipo técnico y otras funciones delegables, y, por tanto, es una relación fundamentada en la confianza sobre la competencia profesional y la integridad de la persona que ocupa la dirección.

Confianza y exigencia

La relación entre patronato y dirección debe mantener un equilibrio entre la confianza (creer que se actuará de forma correcta y efectiva) y la exigencia (pedir el máximo razonable). Pueden darse situaciones en las que el patronato se siente cómodo dejando que la dirección marque su agenda, prepare los temas y casi conduzca las reuniones, desempeñando un rol que no le corresponde.

Por parte de la dirección también se dan situaciones en las que la falta de iniciativa del patronato provoca una dinámica que dificulta tomar decisiones o no tener la certeza de que patronato y dirección están alineados en la estrategia.

La dirección necesita directrices claras y decisiones por parte del patronato, que le corresponden en exclusiva.

Por tanto, el patronato debe tener claro su papel y, a través de la presidencia, mantener un diálogo constante con la dirección y al mismo tiempo, desde la confianza, mantener un nivel razonable de exigencia. Es importante que todos los miembros del patronato respeten los canales de interlocución establecidos y eviten generar interferencias con otros miembros del equipo profesional de la fundación.



Jaume Duran Navarro
Director general de la Fundació Sanitària Mollet

Relación de confianza.

“Una de las bases fundamentales de nuestro gobierno fundacional es la relación confiada, personal y profesional, entre la gobernanza y la dirección de la institución. Lo que la hace especial, y que la humaniza, no solo es la luz firme y consistente para velar por el propósito a corto y largo plazo, sino diferenciadamente el calor personal con el que los patronos acompañan a las decisiones directivas de su equipo.”

Hitos y evaluación sistemática del equipo directivo

Evaluar la labor de dirección es responsabilidad del patronato. La evaluación, como debería ser en todos los niveles de la organización, debe estar orientada a la mejora continua. Y esto implica que sea **planificada** —cada cierto tiempo, que puede ser semestral o anual— y **sistematizada**, es decir, que se realice según unos parámetros objetivables, por ejemplo, en relación a metas del plan de actuación o del plan estratégico que dependen directamente de la tarea de la dirección.

Si no hay planificación ni sistematización, lo que acaba ocurriendo es que solo se evalúa cuando las cosas van mal, y la consecuencia es que o es demasiado tarde o la confianza recíproca queda afectada.

Participación del equipo directivo en las reuniones de patronato

El patronato debe tener **espacios exclusivos** para la reflexión, el debate y la toma de decisiones, donde solo participen sus titulares. Preservar este espacio propio es importante para diferenciar la función del patronato y la de dirección.

La dirección de la fundación deberá participar en reuniones para informar, presentar proyectos, facilitar información detallada que los miembros del patronato requieran o participar en debates en los que su conocimiento experto es necesario.

Esta es una práctica positiva, porque facilita la relación directa del patronato con la dirección y aporta fluidez para alinear las directrices de la fundación. El patronato, de acuerdo con la dirección, puede invitar ocasionalmente a otras personas del equipo directivo, cuando los temas a tratar lo justifiquen.

La **confidencialidad** sobre los temas tratados en el patronato se aplica tanto a sus miembros como a las personas del equipo directivo que estén invitadas a participar.

Plan de relevo de la dirección general de la fundación

El relevo de la persona que ocupa la dirección general debería ser una oportunidad de innovación e impulso de la fundación. Es responsabilidad del patronato tener un plan de relevo que permita realizar el cambio de forma armónica y con el mínimo impacto negativo, cuando llegue el momento. El plan de relevo también puede promover el desarrollo de capacidades directivas en el equipo para preparar potenciales liderazgos.

Lo ideal es que el relevo se pueda programar con anticipación suficiente y disponer de un período razonable para buscar a la persona sustituta.

En este caso, se redefinirá cuál es el perfil conveniente y se iniciará un proceso de selección, con ayuda externa si fuera necesario. Habrá un tiempo para realizar un traspaso correcto.

El plan de relevo debe contemplar qué hacer cuando la baja de la dirección general no estaba prevista y es inminente. Entre otras medidas será necesario:

- Actuar con prudencia por no designar una nueva persona de forma precipitada.
- Crear una dirección transitoria, mientras no se designe a nueva persona para el cargo. Según las circunstancias, puede ser alguien del equipo directivo, alguien externo o un comité reducido.
- Comunicar la situación de forma clara al resto del equipo para evitar incertidumbres y desazón.

04 El Patronato

Sistemas de prevención, gestión y control del riesgo

El buen gobierno contribuye a reducir los riesgos.

Lo habitual es que las fundaciones funcionen con regularidad y cumplan los requisitos de **transparencia y cumplimiento normativo**, que lleven a buen término sus programas y que busquen recursos para trabajar mejor y lograr mayor impacto. Pero esto no quita que sea necesario activar sistemas de prevención y de buena gestión para controlar los riesgos. Hay que evitar situaciones que puedan afectar a la reputación de la fundación o que se deriven en problemas por falta de previsión y/o control.

Entre los sistemas esenciales de prevención, gestión y control de los riesgos se encuentran los siguientes:

Informe económico y auditoría de las cuentas

Disponer de información económica financiera actualizada, presentada según los estándares generalmente aceptados (balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias), es una condición esencial para que el patronato pueda cumplir con sus obligaciones de control y supervisión de la fundación. Esto, además, genera **credibilidad** frente a terceros (personas beneficiarias, donantes, miembros del patronato...).

No es necesario que todos los patronos tengan un conocimiento profundo en cuestiones contables y financieras, pero sí que es conveniente que el patronato cuente entre sus miembros con una o varias personas con esta preparación técnica para poder ejercer con responsabilidad sus obligaciones económicas.

Las fundaciones que no estén obligadas por ley a pasar por una auditoría externa deben asegurarse, sea por una auditoría voluntaria, sea por otros procedimientos, que sus estados financieros reflejan fielmente la situación financiera y patrimonial de la fundación.

Destino de las rentas

Es importante también que el patronato examine si la fundación está destinando recursos suficientes al cumplimiento de

su misión sin desviarlos para capitalizar excesivamente o constituir reservas desproporcionadas. Las fundaciones tienen la obligación legal de destinar **como mínimo el 70 por ciento** de las rentas y demás ingresos netos anuales que obtienen al cumplimiento de sus fines. Si no lo hacen así, corren el riesgo de perder su naturaleza de entidad exenta de la ley de mecenazgo, al no cumplir la misión para la que fueron constituidas.

Operaciones vinculadas

La fundación debe ser extremadamente rigurosa para evitar cualquier **operación entre la organización y sus miembros** tanto si se trata de personal contratado como de patronos, que pueda dar pie a un trato de favor, generar indebidamente un conflicto de intereses o poner en riesgo la imagen y reputación de la entidad. El patronato deberá estar informado de estas situaciones y valorarlas.

Retribución a los directivos

La retribución a los altos ejecutivos constituye una de las áreas más sensibles del gobierno de las organizaciones no lucrativas. Corresponde al patronato determinar la **política general** en relación con los sueldos de los principales directivos, procurando que estos se ajusten a las prácticas del mercado.

Reembolso de gastos a los patronos

La legislación permite que se reembolsen los gastos en que hayan incurrido los patronos siempre que estén debidamente justificados y se hayan realizado en el ejercicio de la función de patronos. La ley no establece qué criterios deben tenerse en cuenta para estimar qué gastos pueden considerarse razonables y cuáles deben ser los procedimientos de justificación admitidos. De ahí la conveniencia de que se detallen estas políticas y orientaciones, teniendo siempre en cuenta la **austeridad** como criterio y el mejor cumplimiento de los fines de la organización en el límite legal.

Información no financiera o balance social

El sector fundacional no dispone de un estándar generalmente aceptado para la elaboración de sus informes no financieros similar al existente en el sector empresarial. La práctica totalidad de las empresas siguen hoy día una serie de marcos o estándares generales a la hora de proporcionar a sus grupos de interés información no financiera. La Coordinadora Catalana de Fundacions ha elaborado un **modelo de balance social** para aquellas fundaciones que estén obligadas a elaborar y publicar este documento. Es aconsejable que las fundaciones sigan un estándar a la hora de informar que permita sistematizar y comparar la información publicada.

Dotación fundacional y política de inversiones

La correcta administración y preservación del patrimonio fundacional es una de las responsabilidades más importantes del patronato; no en vano la figura de la fundación se define de manera muy básica como “un patrimonio orientado a un fin”. Por eso resulta recomendable que las fundaciones desarrollen políticas y procesos que aseguren **que su patrimonio no pierda valor y sus fondos se inviertan de forma responsable**. Algunas fundaciones suelen contar con una importante dotación fundacional. En numerosos casos esta dotación se invierte en mercados financieros con el objetivo de obtener un rendimiento que ayude a financiar las distintas actividades previstas. Para las fundaciones que dispongan de una cartera de inversiones significativa, es del todo recomendable solicitar un asesoramiento externo, contar con un comité de inversiones y definir una política de inversión. Por otra parte, la Orden JUS/152/2018 determina que las fundaciones de gran dimensión que reciban fondos públicos deben publicar un “Informe anual del código de conducta”.

Ciberseguridad

El riesgo de un ciberataque es real y las fundaciones no están excluidas de sufrir ataques en sus sistemas de información. Los efectos de un ataque pueden ser muy graves, especialmente cuando administran datos personales de sus beneficiarios (datos de salud, informes sociales, datos económicos, familiares...) o de los profesionales. También puede comportar pérdidas económicas importantes y el riesgo de demandas por no haber adoptado las medidas necesarias. La responsabilidad de custodia y salvaguarda de esta información es un tema crítico y la fundación debe poner los **medios técnicos adecuados** para proteger los datos y el derecho a la privacidad de las personas. Si, a pesar de haber aplicado las medidas correctas, sufre un ciberataque, es necesario disponer de un **plan de respuesta** para reducir los efectos. El patronato tiene la responsabilidad de evaluar los riesgos y garantizar estas medidas de protección y velar por que el equipo técnico o servicios externos protejan a la organización, aprobar la inversión en ciberseguridad y en los equipamientos técnicos necesarios.

Otros riesgos

Al margen de los riesgos descritos anteriormente, existen otros que pueden derivar en una crisis y que hay que prever:

Conflictos internos. Como cualquier organización, las fundaciones pueden sufrir conflictos internos. Pueden deberse a causas laborales, discrepancias dentro del equipo directivo, enfrentamientos personales, conductas incorrectas de alguna persona o errores de la persona que lleva la dirección. En estas situaciones es importante actuar con cautela y de entrada dejar la gestión del conflicto **a quien corresponda**, que es la persona que ejerce la dirección del equipo o la presidencia, cuando el conflicto deriva de la dirección.

Crisis de reputación. La buena reputación cuesta ganarla y es muy fácil perderla. La crisis puede generarse por una mala praxis económica, por la conducta de un empleado, por un ataque externo sin fundamento o por otros motivos. Por ejemplo, cuando una persona pública, que era imagen en la comunicación de la fundación, tiene una conducta impropia. En estos casos, tomar la iniciativa como institución y **encarar la situación de forma inmediata y transparente** mejora las posibilidades de minimizar los daños.

04 El Patronato

Evaluación del rendimiento del patronato

La mejora continua debe ser un reto.

¿Se debe evaluar el rendimiento del patronato? No es una práctica habitual en nuestro entorno, pero sí en la cultura de las fundaciones norteamericanas. En ese país, el patronato y sus miembros deben alcanzar resultados, entre otros, también económicos, sea con aportaciones propias o captando fondos.

En nuestro país, se está iniciando lentamente una tendencia a marcarse metas de mejora como patronato y, en consecuencia, a **autoevaluarse como equipo para mejorar** en sus funciones. Puede parecer que pedir esto a los miembros del patronato, que ofrecen su tiempo y compromiso de forma altruista,

es improcedente, pero la realidad es que cuando se propone como proceso de mejora continua, los miembros de los patronatos agradecen tener orientaciones más detalladas sobre qué se espera de ellos, qué cosas deben mejorar y qué metas se plantea el equipo del que forman parte.

Existen herramientas para realizar una autoevaluación del patronato, por ejemplo, cuestionarios que facilitan que cada miembro dé una puntuación a una lista de aspectos que hacen referencia a la organización del patronato, su composición, la estrategia o la comunicación.



Xavier
Queralt Blanch
Presidente de
LaFACT, Factoria
Social de Terrassa

El patronato debe tener metas propias y evaluar la consecución, la mejora continua.

“En la medida en que las fundaciones cumplen una finalidad social, sus patronatos actúan en nombre de toda la sociedad y para esta. Es necesario, pues, que de forma contrastable los patronatos establezcan sus propios hitos y niveles de exigencia, para que las aportaciones de las fundaciones al bien común sean impecables y se ponga en valor la gran contribución que las fundaciones prestan a nuestra comunidad.”

A continuación, proponemos diez preguntas básicas para iniciar una autoevaluación del patronato:

1. ¿El patronato ha dedicado algún momento a la revisión y actualización de la misión y la visión?
eficientes y los miembros sienten que su tiempo se ha empleado bien?
2. ¿El patronato focaliza sus esfuerzos en cuestiones estratégicas, más que en cuestiones operativas y administrativas?
3. ¿La presidencia de la fundación potencia las habilidades y los talentos de los miembros del patronato?
4. ¿Las reuniones del patronato están estructuradas, son
5. ¿En las reuniones del patronato se dispone de información periódica actualizada sobre la situación económica?
6. ¿El patronato vela por que el presupuesto anual refleje las prioridades de la organización?
7. ¿El patronato hace una evaluación formal del rendimiento de la dirección y lo hace explícito a la persona que ocupa el cargo?
8. ¿En las reuniones del patronato se revisan periódicamente datos del impacto social que genera la fundación?
9. ¿La distribución de funciones y responsabilidades entre dirección y patronato está bien definida?
10. ¿Los miembros del patronato tienen un conocimiento suficiente sobre los programas y servicios de la organización?

El valor de la formación para el patronato

La formación continua del patronato es un factor de excelencia para la fundación.

Las habilidades, conocimientos y experiencia de los patronos y patronas son el mayor activo para el buen gobierno de la fundación. Sin embargo, el sector fundacional tiene particularidades distintas a otros sectores como el empresarial o el académico. **Si se quiere avanzar y mejorar como equipo, es importante prever que existen áreas en las que convendrá poner el foco en la formación.**

Conocimiento del sector. Tener una mirada global del sector o ámbito de actuación en el que opera la fundación. Todos los sectores evolucionan, y para tener visión estratégica hace falta cierto conocimiento de cuál es el estado y cuáles son las tendencias en el campo de actuación de la fundación.

Gobernanza. Profundizar en el conocimiento de la estructura organizativa, las políticas y los procedimientos de la fundación, así como su

claridad en la distribución de funciones entre gobierno y gestión.

Marco legal y regulatorio. Conocer la legislación sobre fundaciones, sus ventajas fiscales y de mecenazgo, sus obligaciones de transparencia. El conocimiento de esta área ayudará a garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y proteger la reputación.

Conocimientos financieros. Esto implica la capacidad de revisar estados financieros, interpretar indicadores clave de desarrollo y comprender los principios contables básicos.

La experiencia en análisis financiero y presupuestario puede ser especialmente útil para evaluar la salud financiera de la organización y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos.

Los patronos y las patronas

Competencias y valores inherentes al cargo

¿En qué debe ser competente un patrono o patrona?

Como equipo, el patronato debería agrupar competencias complementarias.

La gran mayoría de personas que son o han sido patronas destacan el aprendizaje y desarrollo personal que han recibido durante su pertenencia al patronato. Expresiones como “formar parte de un patronato es como hacer un máster” o “creo que he recibido más de lo que he dado” son habituales. Y efectivamente, la función de patrono o patrona implica analizar situaciones, a veces de gran complejidad, debatir y razonar con el resto de sus miembros, estar atento a la evolución de los proyectos, velar por la financiación y, sobre todo, tomar decisiones.

Si hacemos un esfuerzo por definir cuáles son las competencias clave para llevar a cabo con éxito la función de patrono, destacamos las siguientes:

Pensamiento analítico. Es la capacidad de identificar los distintos componentes de una situación, de un problema o de una conducta. Ante la toma de decisiones, **el pensamiento analítico nos aporta orden, claridad y estructura**, por lo que las decisiones serán más acertadas y racionales.

Pensamiento estratégico. Es la capacidad de imaginar el futuro, prever escenarios, detectar oportunidades y riesgos. También es la capacidad de **visualizar los pasos a seguir** hacia el objetivo, anticiparse a situaciones y la forma de posicionarse para tener éxito.

Gestión de la complejidad. En un patronato se tratan situaciones complejas, en las que hay que tener en cuenta muchas variables y **las decisiones no siempre son evidentes**. Hay factores internos (el personal, los programas, las complejidades

técnicas, los beneficiarios...), factores externos (la demanda social, las normativas, los posibles aliados...) y factores económicos (equilibrar los presupuestos, gestionar la liquidez financiera...).

Visión emprendedora e innovación. Una fundación, al igual que una empresa, corre riesgos y debe gestionar recursos. En un patronato se necesitan personas con visión emprendedora y capacidad creativa, que impulsen el desarrollo de la fundación con **ambición y capacidad de innovación**.

Habilidades de comunicación y relacionales. Los miembros del patronato son un equipo y también son embajadores de la fundación. Para el buen funcionamiento del patronato es imprescindible la capacidad de **escuchar y comunicar**, para poder llegar a acuerdos y actuar como órgano colegiado que es. Las relaciones institucionales corresponden a la presidencia o subsidiariamente a la vicepresidencia, pero cada miembro del patronato es un embajador para divulgar la labor de la fundación, facilitar contactos o captar recursos. Y por eso se necesitan habilidades de comunicación y relacionales.

Análisis financiero. No es necesario que todos los miembros del patronato sean economistas ni expertos en finanzas, esta tarea debe garantizarla la dirección general y los profesionales expertos que harán el trabajo. Pero sí que hace falta un **conocimiento suficiente sobre conceptos económicos**, para entender los números de la fundación para poder tener criterio y ser consciente de su salud económica y financiera.

Los patronatos representan los valores de las fundaciones.

“Los patronatos deben tomar decisiones de gobierno orientando la dirección de la fundación, facilitando recursos, propios u otros, ejerciendo de embajadores de la fundación y representando sus valores frente a terceros. Un caso de innovación en el patronato son las fundaciones comunitarias, cuyo patronato es representativo de un territorio concreto, es independiente y proviene de sectores diversos.”



Elena de
Carandini Raventós
Presidenta de la Fundación
Comunitaria Raimat Lleida

¿Qué valores se identifican con un patrono o patrona?

Los patronatos se mueven por ideales.

Hay valores íntimamente vinculados a la figura de los patronos, que detallamos a continuación:

Generosidad. Es un valor innegable: la persona da su tiempo sin esperar nada a cambio, solo para contribuir a una causa. Es la expresión de una actitud de servicio y compromiso con la sociedad.

Responsabilidad. El patrono o patrona asume una responsabilidad, como parte del órgano de gobierno de la fundación. Debe garantizar el buen gobierno, velando por el cumplimiento de la misión, por la conservación del patrimonio de la fundación y por el cumplimiento legal y ético.

Integridad. Es la coherencia entre los valores o causas que defiende la fundación y la propia conducta profesional y personal. No puede pertenecerse a una fundación que lucha contra la violencia de género y tener comportamientos de carácter machista.

Lealtad. Un patronato es un órgano colegiado y, en consecuencia, todos los miembros son solidarios de las decisiones tomadas. La lealtad al patronato es imprescindible, lo que se traduce en participar y expresar la opinión, hacer constar el desacuerdo en su caso y mantener la confidencialidad de los temas tratados.

Consejos para los nuevos miembros del patronato

¿Estoy preparado para hacer de patrono o patrona? ¿Necesito formarme?

Quizás eres un buen profesional, pero esto no te convierte automáticamente en un buen patrono.

Te identificas con la causa por la que trabaja la fundación y crees que puedes aportar algo. Tienes ideas sobre qué debería hacerse y quizás incluso sobre cómo conseguir recursos. Pero en algún momento, al aterrizar, te puede venir a la cabeza la idea de que quizá sea más complicado de lo que creías.



A TENER EN CUENTA

Recomendación para la presidencia: mantener la motivación de los miembros del patronato, no dedicar todo el tiempo de reuniones a buscar recursos o tratar cuentas de explotación y balances.

Es necesario encontrar un equilibrio entre la atención dedicada a la imprescindible supervisión financiera o la captación de recursos y el tiempo dedicado a la no menos imprescindible reflexión estratégica para proyectar la fundación al futuro y no actuar de forma reactiva.

05 Los patronos y las patronas

Las fundaciones están sujetas a unas normas, las dinámicas del patronato no son las de una empresa, y es posible que decisiones que en otros ámbitos sean muy ágiles, en el mundo fundacional no lo sean tanto.

Y en ese momento viene la pregunta: ¿estoy preparado para hacer de patrono o patrona? ¿necesito formarme en algún aspecto?

A continuación, detallamos cinco consejos que te pueden ser útiles.

Ajustar mis compromisos con realismo

Las fundaciones efectivas animan a sus patronatos.

Es posible que la ilusión y las ganas de aportar ideas e innovación te lleven a comprometerte más allá de las reuniones de patronato.

También debe tenerse en cuenta que una fundación con una buena causa (y por definición, a todas se les supone) es un proyecto que entusiasma y hace que queramos aportar lo mejor de nosotros.

Esto debemos combinarlo con que las fundaciones, cuando disponen de personas comprometidas y que aportan cosas positivas, estiran y seducen para pedir más.

Algunas pistas para ajustar los compromisos con realismo:



PARA REFLEXIONAR

¿Me encuentro cómodo y entiendo con facilidad los informes de actividad y de impacto de la fundación?

¿Necesito saber más sobre cómo está regulada jurídicamente una fundación?

¿Tengo un conocimiento básico del sector de actividad de mi fundación?



A TENER EN CUENTA

La incorporación de un nuevo miembro en el patronato requiere un tiempo de adaptación, imprescindible para hacerse una composición global de lo que es la entidad. Muchas veces se producirán debates en los que se den por sabidos muchos antecedentes y condicionantes que el nuevo miembro ignora.

No todo está registrado en los documentos y es necesario un proceso para captar la cultura de trabajo de la fundación y de su patronato. Por tanto, es necesario dedicar un tiempo, fuera de las reuniones o de forma breve mientras se celebran, para poner en contexto el nuevo miembro.

Valorar bien cuánto tiempo tenemos disponible o queremos dedicar a la fundación y con qué regularidad podemos hacerlo.

En general, el valor que aportamos a un patronato no viene tan determinado por el tiempo que le dedicamos sino por si el foco de trabajo del patronato está bien orientado, las reuniones son efectivas y nuestra intervención contribuye a aclarar, dar luz, crear criterio, tomar decisiones con sensatez o ser innovadores.

Identificar en qué aspectos y funciones podemos aportar más valor.

Esto tiene que ver con nuestras competencias, habilidades y conocimientos, y, por tanto, el ámbito en el que tenemos un bagaje más rico será donde podremos aportar más con menos esfuerzo. En las fundaciones donde existe una estructura profesional competente, nuestra aportación de conocimientos técnicos en el área de intervención de la fundación será menos necesaria. En cambio, es probable que sea más valioso aportar visión estratégica a largo plazo, detectar oportunidades de desarrollo, lo que cuesta ver desde la gestión diaria.

Ir preparado a las reuniones

Aportar valor y aprovechar el tiempo.

Los patronatos están formados generalmente por personas con muy buena formación, capacidad y competencia profesional. Representan un alto valor y un esfuerzo, que si lo valoráramos económicamente seríamos conscientes del coste que representa una reunión.

Por tanto, aprovechar al máximo este tiempo es responsabilidad de cada uno de los miembros que forman parte del patronato, y muy especialmente de la presidencia o de quien prepare las reuniones.

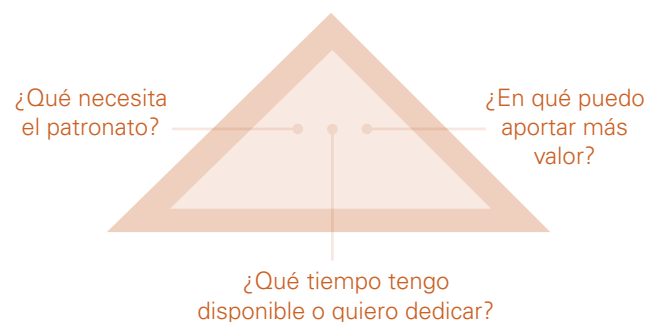
Pistas para ir preparado en las reuniones del patronato:

1. Revisar previamente el orden del día de la reunión. Este debería concretar cuál es la finalidad de cada punto: información, reflexión y debate, aprobación de presupuesto y plan de actuación, toma de decisiones, etc.

Identificar qué aspectos del gobierno de la fundación necesitan mejorar.

Aquí se trata de dirigir la mirada a la dinámica del patronato y no perder de vista que su función esencial es el gobierno de la fundación. Por tanto, la supervisión del trabajo directivo, la supervisión de los resultados y el impacto y la definición del horizonte y las directrices estratégicas que deberá guiar la labor de la dirección y del equipo técnico. Puede ocurrir que el patronato haga muy bien el trabajo de imaginar el futuro, pero no dé directrices claras a la dirección. O que se confíe mucho en la competencia profesional de la dirección, pero que como patronato no exista capacidad de análisis financiero, por poner dos ejemplos.

Por tanto, a la hora de ajustar nuestro compromiso, habrá que equilibrar las tres variables de este triángulo:



2. Leer previamente los documentos que se adjuntan a la convocatoria, identificar los temas sobre los que existen dudas, en cuáles es necesario hacer preguntas o se puede hacer una propuesta diferente.
3. En su caso, preguntar a la presidencia si se puede tener información complementaria, nuevos datos u otros elementos para tomar decisiones de forma más consciente.
4. Buscar información externa a la fundación que pueda enriquecer el debate.
5. Dedicar un tiempo a pensar, tomando perspectiva, en la trayectoria de la fundación y su posible evolución. El patronato debe gobernar y tomar decisiones ahora, pero no debe perder de vista su historia ni dejar de imaginar el horizonte hacia el que quiere dirigirse en el futuro.

05 Los patronos y las patronas

Construir relaciones

Crear confianza, compartir un lenguaje.

Lo más probable es que conozcas a alguna persona del patronato, que ha sido quien te ha propuesto formar parte, pero ahora formas parte de un equipo que tiene su trayectoria y una misión específica, que es el gobierno de la fundación.

El fundamento del patronato se basa en la confianza mutua, la certeza de que el resto de miembros tienen un alto compromiso y les mueve el interés de la fundación y la causa por la que se creó. Esta confianza se hace más fuerte construyendo relaciones, conociendo a las demás personas, hablando con ellas sobre sus puntos de vista y también conociendo sus inquietudes e intereses.

Es bueno que haya momentos informales para cuidar relaciones y crear confianza entre los miembros del patronato.

Otro resultado de construir relaciones es ir compartiendo un **lenguaje común**. Las fundaciones tienen el lenguaje propio de su ámbito de actividad, con el que conviene estar familiarizado. Las fundaciones de acción social que trabajan para personas vulnerables tienen una terminología que no es igual que las fundaciones del ámbito de la cultura, del patrimonio natural o de la ciencia y la tecnología.

Referente para el nuevo miembro del patronato

En algunos casos, puede ser una ayuda designar a un referente para la persona que se incorpora al patronato. Este **referente**, un miembro veterano del patronato y conocedor de la fundación, puede ser un soporte temporal en los primeros momentos. Puede estar atento al nuevo miembro, completar la información que se le ofrece y hacer que la persona que se incorpora se sienta cuidada.



Cristina Cabañas Rodríguez
Presidenta de la
Fundación Climent
Guitart

Formar parte de un proyecto que puede ayudar a muchas personas.

“Formar parte del patronato de una fundación representa un honor y una responsabilidad. Un honor porque te permite formar parte de un proyecto que puede ayudar a muchas personas. Una responsabilidad porque te comprometes a trabajar aportando conocimiento, tiempo y contactos a una causa noble y de la que respondes personalmente como patrono. Para mí, lo que he recogido es siempre mucho más de lo que he sembrado.”

Participar, preguntar, profundizar

Formar parte del patronato con plena conciencia.

La participación comienza antes de las reuniones de patronato: leer el orden del día, leer los documentos adjuntos y, si es necesario, solicitar información complementaria. Quizás también has buscado información externa a la fundación o has dado vueltas a alguna idea, o quizás has preguntado a la presidencia sobre algún tema en el que quieres profundizar.

Formas parte del patronato para contribuir con tu visión y criterio al buen gobierno de la fundación. Participar y preguntar ayuda al resto de miembros a reflexionar, profundizar y en algunos casos a cuestionarse planteamientos que se daban por evidentes, o a tener que explicar mejor su posicionamiento. Y todo esto contribuye a un patronato más maduro, más consciente, con ideas claras.

Acceder al conocimiento vivencial de la fundación (visitar los proyectos, conocer a las personas)

Si formas parte del patronato, te ayudará a conocer de forma directa qué hace la fundación y qué impacto tiene en la sociedad.

Los informes y las memorias de actividades y de impacto son una herramienta imprescindible para los patronatos, ya que sintetizan los datos más importantes y permiten realizar un seguimiento de la gestión basada en datos objetivos.

Sin embargo, una organización social que se dedica a contribuir al bien común, como es el caso de las fundaciones, debe poner mucha atención a cómo hace las cosas. La forma en que trata a las personas, **cómo se manifiestan sus valores en el funcionamiento del día a día**, como se hace tangible un talante que identifica a la fundación con un estilo de hacer propio, todo ello marca la diferencia.

Y estas cuestiones deben verse sobre el terreno. Para entender mejor la fundación, debes encontrar momentos para aproximarte a un conocimiento vivencial de la fundación.

Esto se puede concretar con distintas opciones:

- Visitar las instalaciones y observar su funcionamiento.
- Hablar con las personas que trabajan como técnicos, profesionales o voluntarios.
- Hablar con las personas beneficiarias, preguntar sobre su experiencia, su satisfacción y sus sugerencias.
- Participar en algún evento o celebración de la fundación, en la que pueda verse todo el equipo en acción.

Lo que podemos asegurar es que ese contacto directo con la actividad y las personas (profesionales o destinatarios) de la fundación no te dejará indiferente. Comprobarás que el trabajo que se hace vale la pena y que el equipo en el que el patronato deposita la confianza para llevar a cabo el proyecto es gente animada y altamente comprometida.

Y también verás que tu función en el patronato tiene todo el sentido, porque finalmente existe un impacto real en la sociedad, sea cual sea el ámbito de actividad de la fundación.

Aspectos legales que hay que tener en cuenta para un ejercicio responsable del cargo

¿Qué es un patronato?

Desde el punto de vista legal, el patronato es el **órgano de gobierno de la fundación, responsable de su administración y representación**, como se define en el artículo 332-1 de la *Ley 4/2008 del 24 de abril, libro tercero del Código civil de Cataluña, relativo a las personas jurídicas* (en adelante, CCCat).

El patronato, formado como mínimo por tres personas, sean físicas o jurídicas, lleva a cabo sus funciones de forma colegiada.

Su rol principal es **supervisar y asegurar que se cumplen los fines de interés general y que se alcanzan los objetivos de la fundación**.

Además, es responsable de gestionar y administrar adecuadamente los recursos de la fundación, asegurando su estabilidad financiera y velando por que los fondos se destinen al cumplimiento de los fines fundacionales.

¿Cuáles son las funciones de un patronato?

La legislación catalana establece un marco regulador básico para los patronatos, por tanto, las fundaciones tienen una gran autonomía para incluir en sus estatutos reglamentos o códigos de conducta, normas más detalladas sobre su funcionamiento, siempre que no sean contrarias a la ley. En este sentido, cada patronato puede incluir en sus estatutos, por ejemplo, obligaciones adicionales que complementen las establecidas por la legislación, a fin de crear obligaciones específicas para la fundación.

Ahora bien, es esencial tener en cuenta que existen determinadas funciones principales que son intrínsecas a la figura del patronato que al mismo tiempo proporcionan una visión global de las responsabilidades y tareas que se le atribuyen en el marco de la gobernanza y gestión de una fundación. Estas funciones se pueden categorizar en seis áreas clave:

1. Representación, administración y gobernanza. El patronato representa y dirige la fundación. Esta responsabilidad incluye la supervisión y la evaluación de las actividades de la fundación para garantizar que se cumplen los objetivos establecidos. Con todo ello, el patronato debe gestionar y administrar los recursos de la fundación de forma eficiente, velando por el cumplimiento de sus objetivos y finalidades.

2. Sostenibilidad y supervisión financiera. El patronato asume la responsabilidad de garantizar la correcta administración y preservación del patrimonio de la fundación, lo que implica no solo asegurar que su patrimonio no pierda valor, sino también preservar los bienes y mantener la rentabilidad, con el objetivo de asegurar que la fundación sea capaz de cumplir con sus objetivos a largo plazo. Además, para conseguir un impacto positivo y duradero, el patronato debe asegurar que los recursos de la fundación se utilizan de forma adecuada y responsable.

3. Deberes contables y rendición de cuentas. Entre las responsabilidades contables del patronato se incluyen mantener una contabilidad ordenada (llevar un libro diario, un libro de inventarios y cuentas anuales, y un libro de actas); elaborar el presupuesto y las cuentas anuales; realizar, en algunos casos, una auditoría externa y coordinar su elaboración, y aprobar y presentar las cuentas anuales y el inventario, a fecha del cierre del ejercicio económico, ante el Protectorado de las Fundaciones.

4. Transparencia. El patronato debe garantizar que la gestión de la fundación sea transparente y debe rendir cuentas a varios grupos de interés, como los donantes, los beneficiarios, los miembros de la comunidad y el Protectorado de las Fundaciones. Esto implica proporcionar información que sea fácil de comprender y que esté al alcance de todos, sobre sus actuaciones, las actividades de la fundación, los resultados obtenidos y el impacto alcanzado. También debe velar por la transparencia y la ética financiera, lo que implica mantener un alto nivel de integridad en la gestión de los recursos económicos y tomar las medidas pertinentes para prevenir conflictos de intereses o prácticas inadecuadas.

5. Supervisión y control. El patronato tiene la facultad de nombrar y destituir a los miembros del equipo directivo de la fundación y debe velar para que sus actuaciones se desarrollen de acuerdo con los objetivos y valores de la fundación. De forma paralela, debe establecer las políticas de retribución del equipo directivo.



A TENER EN CUENTA

Según el artículo 333-2 del CCCat, las fundaciones deben destinar al menos el 70 % de las rentas y otros ingresos netos anuales al cumplimiento de los fines fundacionales.

A este 70 % de los ingresos debe llegarse en un plazo de cuatro ejercicios contables a partir del año siguiente a la obtención de los ingresos.



A TENER EN CUENTA

Delegar funciones no implica renunciar a la responsabilidad.

El patronato puede delegar determinadas funciones en la dirección, pero no deja de ser responsable de que aquellas funciones se lleven a cabo correctamente y de sus consecuencias.

La clave para una delegación efectiva es establecer expectativas claras, proporcionar orientación y soporte adecuados, y mantener una comunicación abierta y transparente con la persona en la que se delega.

6. Captación de fondos. El patronato puede desempeñar un papel activo en la captación de fondos para la fundación. Esto incluye la identificación de donantes potenciales, el fomento de colaboraciones con otras organizaciones y la participación en actividades de captación de fondos.

Si los estatutos no lo prohíben, el patronato tiene la posibilidad de delegar algunas de sus funciones en algunos de sus miembros o en otros órganos.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que existen ciertas funciones que son indelegables. El artículo 332-1 del CCCat determina que las siguientes facultades **corresponden exclusivamente al patronato:**

- a. *La modificación de los estatutos.*
- b. *La fusión, escisión o disolución de la fundación.*
- c. *La elaboración y aprobación del presupuesto, cuentas anuales y, en su caso, de la obligación de auditar las cuentas.*
- d. *Los actos de disposición sobre bienes que, en su conjunto o individualmente, tengan un valor superior a una vigésima parte del activo de la fundación, salvo que se trate de la venta de títulos valor con cotización oficial por un precio que sea al menos el de cotización.*
- e. *La constitución o dotación de otra persona jurídica.*
- f. *La fusión, escisión y cesión de todos o parte de los activos y pasivos.*
- g. *La disolución de sociedades o de otras personas jurídicas.*
- h. *Las que requieren autorización o aprobación del protectorado o la adopción y formalización de una declaración responsable.*
- i. *La adopción y formalización de las declaraciones responsables.*

¿Cómo funciona un patronato?

Convocatoria

¿Quién convoca el patronato?

Según el artículo 332-7 del CCCat, “**el patronato debe convocarse de la forma que establezcan los estatutos de la fundación, sus reglas de funcionamiento interno o este código** [el Código civil de Cataluña].”

Generalmente, los estatutos establecen que la persona que ocupa la presidencia de la fundación es quien debe convocar el patronato, salvo que los estatutos prevean otra opción.

En los casos en que sea obligatorio convocar el patronato y esta convocatoria no se realice, **el Protectorado de las Fundaciones tiene la autoridad para convocarlo a petición de cualquier miembro del patronato**, después de consultar con las personas responsables de hacerlo (art. 312-4 del CCCat). También, **a solicitud de cualquier miembro del patronato, el juzgado de primera instancia del domicilio de la fundación podrá convocarlo**, previa audiencia de la persona o personas a las que correspondía hacerlo.

¿Cuándo debe convocarse el patronato?

La convocatoria del patronato se realizará según lo que establezcan los estatutos, que suelen diferenciarse entre sesiones ordinarias y extraordinarias.

La **sesión ordinaria** es aquella que se realiza al menos una vez al año, **obligatoriamente en los seis meses siguientes al cierre del ejercicio económico, para aprobar las cuentas anuales del ejercicio anterior**. Pueden celebrarse más sesiones ordinarias, además de esta, para tratar otros temas, en función de la dinámica de trabajo del patronato.

De forma **extraordinaria** y como determina el artículo 332-7 del CCCat, deberá celebrarse de forma obligatoria en el plazo de 30 días **si lo solicita una cuarta parte del patronato**. La solicitud debe dirigirse a la persona que ocupa la presidencia o a la persona autorizada para realizar la convocatoria, y debe incluir los asuntos a tratar.

También se convocará **si una tercera parte de los miembros del patronato, con justificación razonada, considera que existen circunstancias excepcionales en la gestión que requieren una auditoría de cuentas**.



TE IRÁ BIEN SABER

En caso de ausencia, renuncia o imposibilidad de la presidencia, los estatutos deben prever quien debe sustituirla. Si los estatutos no lo establecen, el artículo 312-3 del CCCat determina que la sustituirá la vicepresidencia o el miembro del patronato con mayor antigüedad en el cargo.

Además, la persona que ocupa la presidencia tiene la facultad de delegar la convocatoria de reunión en la persona que ocupa la gerencia, dirección ejecutiva o secretaria de la fundación. Esta delegación de convocatoria es una práctica común y permite garantizar la continuidad de las actividades de la fundación en los casos en los que la presidencia no pueda convocar personalmente la reunión. Sin embargo, es importante que esta delegación se describa en los estatutos de la fundación.

06 Aspectos legales

Es más, los supuestos que se mencionan a continuación requieren siempre un acuerdo del patronato y, por tanto, **siempre que se vayan a adoptar requerirán una convocatoria previa:**

- a. En la modificación de los estatutos.
- b. En la fusión, escisión o disolución de la fundación.
- c. En la elaboración y aprobación del presupuesto y de los documentos que integran las cuentas anuales.
- d. En los actos de disposición sobre bienes que, en su conjunto o individualmente, tengan un valor superior a una vigésima parte del activo de la fundación.
- e. En la constitución o dotación de otra persona jurídica.
- f. En la fusión, escisión y cesión de todos o parte de los activos y pasivos.
- g. En la disolución de sociedades o de otras personas jurídicas.
- h. En los actos que requieran autorización o aprobación del protectorado.
- i. En los actos que requieran la adopción y formalización de una declaración responsable.
- j. Para cubrir las vacantes del patronato y siempre que el número de miembros en activo sea inferior al mínimo requerido para constituir válidamente el patronato.
- k. Por ejercer la acción de responsabilidad.
- l. Para la constitución de un fondo especial.

¿Qué debe incluir la convocatoria y con cuánta antelación debe enviarse?

La convocatoria debe contener la fecha, la hora y el lugar de la reunión, así como el orden del día con los temas a tratar y la documentación necesaria para tomar decisiones.

Además, es importante recordar que los miembros del patronato tienen el derecho y la obligación de informarse sobre la evolución de la fundación y participar en las discusiones y la toma de acuerdos.

Según el artículo 331-9 del CCCat, los estatutos deben establecer el procedimiento de convocatoria de las reuniones.



TE IRÁ BIEN SABER

El patronato delibera y toma decisiones en reuniones debidamente convocadas, siempre que estén adecuadamente constituidas.

Sin embargo, pueden celebrarse reuniones sin convocatoria previa o convocadas irregularmente, siempre que todos los miembros del patronato estén presentes o representados y acuerden por unanimidad la celebración y el orden del día (art. 312-5 del CCCat).

Sin embargo, la ley determina que esta convocatoria debe realizarse con suficiente antelación para garantizar la participación de todos los miembros del patronato, ya que, según el artículo 332-8 del CCCat, los miembros del patronato tienen el derecho y la obligación de asistir a las reuniones.

Celebración de la reunión

Tipología de reuniones

Hay cuatro tipologías de reuniones: las presenciales, las telemáticas o virtuales, las híbridas y las universales:

- La reunión **presencial** es la que se celebra físicamente en la sede de la fundación, salvo que se establezca otro lugar estatutariamente.
- La reunión **virtual o telemática** utiliza sistemas de videoconferencia y requiere que se establezca en los estatutos³, al tiempo que debe garantizar la identificación de los asistentes, la continuidad de la comunicación y la posibilidad de intervenir y votar los acuerdos. En este caso, se entenderá celebrada en el lugar en que se encuentre la persona que ejerce la presidencia, salvo si los estatutos prevén otra opción.
- La reunión **híbrida** combina miembros presenciales y miembros conectados por videoconferencia. Esta opción debería estar regulada en los estatutos; sin embargo, se entiende que, si los estatutos regulan las reuniones virtuales, también será posible la reunión mixta. En cualquier caso, se recomienda que esta opción se incluya en los estatutos.
- La reunión es **universal** cuando todos los miembros del patronato están presentes o representados y, a pesar de no existir una convocatoria previa o en caso de convocatoria irregular, acuerdan unánimemente la celebración y el orden del día.



A TENER EN CUENTA

La práctica habitual es convocar las reuniones del patronato con una antelación mínima de 15 días. Esto permite a los miembros tener tiempo suficiente para prepararse y asegurar su asistencia a la reunión. Esta convocatoria deberá realizarse utilizando un medio que permita dejar constancia de que los miembros del patronato lo han recibido.



A TENER EN CUENTA

Reuniones telemáticas frente a reuniones presenciales: algunos temas se tratan mejor de forma presencial. Las ventajas de las reuniones telemáticas son evidentes: no existen barreras territoriales y suelen ser más ágiles. Sin embargo, hay temas y situaciones que es preferible tratar de forma presencial, como los temas sensibles o polémicos, en los que la comunicación directa hará más fácil interactuar.

Las decisiones estratégicas o críticas, que requieren un debate sereno en un espacio de confianza. Las reuniones donde se realiza una autoevaluación del patronato, y especialmente si hay comentarios individualizados. Y, como es obvio, las reuniones cuya finalidad es construir equipo.

³ Actualmente se está tramitando en el Parlamento de Cataluña el Anteproyecto de ley de actualización, incorporación y modificación de determinados artículos del Código civil de Cataluña, que contempla la posibilidad de celebrar reuniones por medios telemáticos si los estatutos no lo prohíben.

06 Aspectos legales

Cuórum de asistencia a las reuniones

Los estatutos establecen el **cuórum de asistencia mínimo** requerido para que el **patronato quede válidamente constituido**. Ahora bien, existe una excepción, dado que no se requerirá este cuórum mínimo cuando sea necesario **cubrir las vacantes del patronato**.

Cuórum de adopción de acuerdos

También deben ser los **estatutos los que prevean el número mínimo de votos necesarios para adoptar los acuerdos**. Si no existe una disposición expresa, el artículo 312-6 del CCCat determina que los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los asistentes a la reunión.

Asimismo, pueden especificar quién tiene el **voto decisivo en caso de empate**; si no lo especifican, esta responsabilidad **recae en la persona que ocupa la presidencia** (art. 312-6 del CCCat).

Los estatutos también pueden incluir otros cuórum que requieran **mayorías reforzadas para tomar decisiones importantes**. Esto podría incluir, por ejemplo, la mayoría absoluta o una mayoría de dos terceras partes de los miembros del patronato para cuestiones como la modificación de los estatutos, la aprobación de las cuentas anuales, la fusión, la escisión y la disolución.

También es posible establecer un **cuórum de unanimidad para determinadas decisiones**, pero esto no es recomendable, ya que puede bloquear la adopción de ciertas resoluciones si no se obtiene el voto favorable de todos los miembros del patronato.

* Cuórum especial

En el caso de la adopción de una **declaración responsable**, la ley establece una condición excepcional: para aprobar la declaración responsable, es necesario obtener el voto favorable de **dos tercios de los miembros del patronato, sin computar a quienes no puedan votar por razón de conflicto de intereses con la fundación**. Todos los miembros del patronato, salvo el miembro con conflicto de intereses, deben firmar la declaración responsable.



A TENER EN CUENTA

La situación en la que, aplicando la condición de los dos tercios de los miembros del patronato, el resultado sea un número decimal no está específicamente resuelta por la ley. Sin embargo, se recomienda redondear al alza por un criterio de prudencia.

Delegación de voto

El cargo de miembro del patronato debe ejercerse personalmente. Sin embargo, si los estatutos no lo prohíben, los miembros pueden **delegar por escrito el voto a otro miembro del patronato** (art. 332-4 del CCCat).

Esta delegación está sujeta a una serie de requisitos:

- Debe ser respecto a **actos concretos, es decir, relacionados con los acuerdos y asuntos previstos en el orden del día**.
- Se debe formular por escrito y debe estar firmada.
- No es necesario que exprese el sentido del voto⁴.

Deberá hacerse constar qué ha votado la persona a la que se ha delegado el voto, en nombre de la persona ausente.

El acta de la reunión

El acta es el documento que deja constancia de los temas y acuerdos adoptados en una reunión, en los que se certifican los aspectos tratados y se da validez a las decisiones tomadas.

El artículo 312-8 del CCCat precisa **qué debe constar en el acta**:

- La fecha y lugar de la reunión.
- El orden del día.
- Los asistentes, indicando, en su caso, las delegaciones y representaciones.
- Un resumen de los asuntos tratados.
- Las intervenciones de las que se haya pedido constancia por parte de los asistentes.
- Los acuerdos adoptados con indicación del resultado de las votaciones y mayorías adoptadas. En concreto, se tendrán que identificar a los miembros del patronato que no han votado favorablemente o se han abstenido, así como aquellos, en su caso, que no han intervenido en la votación porque están en una situación de conflicto de intereses.

⁴ Ninguna normativa obliga en relación al sentido del voto, de modo que se puede conceder libertad a la persona a la que se delega.



TE IRÁ BIEN SABER

En caso de que otro miembro del patronato te delegue el voto, si se te pide que firmes un acta o declaración responsable, también deberás firmar en nombre de la persona que te ha delegado, acreditando y adjuntando la correspondiente delegación.



A TENER EN CUENTA

Las actas las redacta y firma la secretaría o, en su caso, la persona que ha ejercido este cargo durante la reunión, con el visto bueno de la persona que ejerce la presidencia o de la persona que la ha sustituido durante la reunión.

06 Aspectos legales

Acuerdos sin reunión

Según el artículo 312-7 del CCCat, **los estatutos pueden permitir la adopción de acuerdos mediante votación por correspondencia postal, comunicación telemática u otros medios**, siempre que se respeten los derechos de información y voto, se registre la recepción del voto y se asegure la autenticidad. En estos casos, se considerará que el acuerdo se tomará en el domicilio de la fundación y en la fecha de recepción del último voto válidamente emitido.

Se debe **levantar acta** donde, además del contenido del acuerdo y del resultado de la votación, se identifique el sistema seguido por la adopción del acuerdo (como correo electrónico, etc.).

La ejecución de acuerdos

Los **acuerdos son ejecutivos desde el momento en que los adopta el patronato**, es decir, tienen plena validez y efecto inmediatamente después de su aprobación (art. 312-8 del CCCat), **a menos que**:

- En el acuerdo se establezca lo contrario.
- Los estatutos establezcan que son ejecutivos una vez se apruebe el acta.
- Sean de inscripción obligatoria (modificación de estatutos, fusión, disolución de la fundación, etc.); en este caso, lo serán a partir de la inscripción.
- En los casos en que se requiere la autorización del protectorado, cuando se obtenga esta.



A TENER EN CUENTA

¿Qué acuerdos se adoptan normalmente sin la celebración de la reunión? Por lo general, este tipo de acuerdos suelen ser actos de trámite o decisiones de naturaleza rutinaria. Sería un ejemplo otorgar poderes a la persona que ocupa la gerencia para presentar un recurso contencioso administrativo.

Es necesario establecer un plazo máximo para hacer llegar el voto y deben recogerse los resultados y el sentido de los votos.

¿Cómo está formado un patronato?

La composición del patronato y los requisitos para ser miembro

El artículo 332-3 del CCCat regula la composición del patronato y los requisitos para ser miembro:

El patronato tiene carácter colegiado, es decir, debe estar formado por un **mínimo de tres miembros**, que pueden ser personas físicas o jurídicas.

Si los miembros son personas físicas, deben cumplir los siguientes requisitos:

- a) Tener **capacidad de obrar plena** ⁵.
- b) *No estar inhabilitados para desempeñar cargos públicos o para administrar bienes.*
- c) *No haber sido condenados por delitos contra el patrimonio o contra el orden socioeconómico o por delitos de falsedad.*

Y, si los miembros del patronato son **entidades jurídicas**, deben seguirse las disposiciones de los estatutos de la persona jurídica, en relación a la representación en otros órganos de dirección y gestión de personas jurídicas.

Designación, aceptación y cese del cargo de miembro del patronato

Los estatutos deben indicar la composición del patronato, cómo se designan sus miembros, cuál es la duración de su mandato y cómo se renuevan, según el artículo 331-9 f) del CCCat.

En este contexto, hay que tener presente que el artículo 332-4 del CCCat establece que las personas fundadoras pueden reservarse, de forma temporal o hasta su muerte o extinción, el derecho a designar, separar y renovar a los miembros del patronato en la carta fundacional. Esta reserva debe incluirse también en los estatutos, que deberán regular la forma de designación, separación y renovación de los miembros para el momento en que se produzca la muerte o extinción de las personas fundadoras.

⁵ En el Anteproyecto de ley de actualización, incorporación y modificación de determinados artículos del Código civil de Cataluña se modifica este apartado y se prevé "Haber alcanzado la mayoría de edad".

06 Aspectos legales

Designación

Los estatutos de la fundación se encargan de regular la composición y designación de los miembros del patronato.

Según el artículo 332-4 del CCCat, existen diversas formas de ser miembro del patronato. Puede ser de forma nominal, porque se tiene un cargo o por otras circunstancias, o bien por elección.

Si se designa un miembro del patronato por razón de cargo (ejemplo: alcalde o alcaldesa) o circunstancias especiales, debe justificarse esta condición en el momento de tomar el acuerdo.

En caso de que sea miembro del patronato una **persona jurídica**, esta debe ser representada, de forma estable, por la persona designada por el organismo en cuestión.

Aceptación

La aceptación del cargo se puede realizar en el momento del **otorgamiento de la escritura pública** de constitución (carta fundacional) o en un momento posterior.

En caso de que esta se realice más adelante, existen varias **formas de aceptar el cargo**, que pueden ser las siguientes (art. 332-5 del CCCat):

- En escritura pública.
- En un documento privado, con la firma de la persona física que acepta el cargo legitimada notarialmente.
- Con un certificado de la secretaría, con la firma legitimada notarialmente, en caso de que la aceptación tenga lugar en una reunión del patronato.
- Por comparecencia ante el protectorado de la persona secretaria o de la persona física que acepta el cargo.



A TENER EN CUENTA

Es necesario obtener un certificado del acuerdo de la persona jurídica que designa un representante, persona física, a no ser que esa persona sea su representante legal.



A TENER EN CUENTA

Los estatutos deben prever la duración del cargo y las condiciones de su posible renovación.

Además, si los miembros del patronato son personas físicas, deben declarar expresamente que tienen capacidad de obrar plena, que no han sido condenados por delitos contra el patrimonio, el orden socioeconómico o por falsedad y que no están inhabilitados para desempeñar cargos públicos o administrar bienes.

En el caso de las personas jurídicas, la aceptación del cargo se formaliza mediante el acuerdo del órgano competente de esta entidad, que a menudo corresponde al órgano de gobierno.

Cese

Las causas de cese de los miembros del patronato pueden derivarse de la legislación o de las causas establecidas en los estatutos.

El artículo 332-12 establece como **causas de cese**:

- a) *Muerte o declaración de ausencia, en el caso de las personas físicas, o extinción, en el caso de las personas jurídicas.*
- b) *Incapacidad o inhabilitación.*
- c) *Cese de la persona en el cargo por cuya razón formaba parte del patronato.*
- d) *Finalización del plazo del mandato, salvo que se renueve.*
- e) *Renuncia notificada al patronato.*
- f) *Sentencia judicial firme que estime la acción de responsabilidad por daños a la fundación o que decrete la remoción del cargo.*
- g) *Las demás que establecen la ley o los estatutos.*

Las causas de cese establecidas en los estatutos de la fundación dependen del criterio específico de cada fundación, pero deben ser objetivas, es decir, deben estar previstas en los estatutos.

6 Esta cuestión no está prevista por la ley. Sin embargo, en términos de autonomía organizativa (art. 312-2 del CCCat), esta interpretación permite que las fundaciones sigan tomando acuerdos, y en ningún caso contradice el espíritu de la ley. Sin embargo, en el momento de presentar las cuentas anuales, es imprescindible que se realice la renovación de los miembros del patronato. Es crucial asegurar que, en ese momento, el número de miembros del patronato sea superior al mínimo establecido por los Estatutos.



TE IRÁ BIEN SABER

Según el artículo 332-5 del CCCat, una vez aceptas el cargo de miembro del patronato, ya puedes empezar a desempeñar tus funciones.



A TENER EN CUENTA

Como ejemplo, puede considerarse el caso del incumplimiento del código de conducta como una posible causa de cese, así como no asistir a un número mínimo de reuniones del patronato.



TE IRÁ BIEN SABER

Cuando ceses como miembro del patronato, tu cargo se prorroga hasta la siguiente reunión. Por ejemplo, si el cargo vence en el mes de abril y la reunión del patronato no es hasta junio, seguirás siendo miembro del patronato hasta junio⁶.

Cargos y otras figuras de la fundación

La presidencia y la secretaría de la fundación

El patronato debe designar obligatoriamente a una persona con el cargo de presidente/a y otra con el cargo de secretario/a.

La presidencia de la fundación

La presidencia es el cargo que representa institucionalmente a la fundación. Sin embargo, sus funciones varían según los estatutos de cada entidad.

Sin embargo, en general, las responsabilidades y funciones de la presidencia incluyen **convocar las reuniones del patronato, establecer el orden del día, presidir las reuniones, suspender y levantar las sesiones del patronato, dirigir las deliberaciones y tomar decisiones en caso de empate utilizando su voto de calidad.**

La secretaría de la fundación

Como en el caso de la presidencia, las funciones de la secretaría de la fundación pueden depender de cada entidad; así pues, serán los estatutos los que establezcan estas funciones.

Por lo general, las funciones de la secretaría incluyen **convocar las reuniones del patronato por indicación de la presidencia y realizar las correspondientes citaciones a los miembros del patronato; asistir a las reuniones; conservar la documentación de la fundación y reflejar debidamente en el libro de actas**



TE IRÁ BIEN SABER

Si asumes la presidencia de la fundación, debes tener en cuenta que además de tus funciones principales, los estatutos pueden incluir otras responsabilidades.

Algunas de estas pueden ser: ejecutar los acuerdos tomados por el patronato, representar legalmente la fundación en juicios y otros procesos legales, ejercer las facultades que te hayan sido delegadas por el patronato (excepto las que sean indelegables), dirigir los comités internos de la fundación y, en situaciones de urgencia o necesidad, tienes la facultad de adoptar resoluciones importantes y tomar acciones inmediatas, siempre informando y explicando tus decisiones en la primera reunión del patronato que tenga lugar, entre otros.

del patronato el desarrollo de las reuniones; levantar, redactar y firmar las actas de las reuniones y entregar y firmar los certificados con el visto bueno de la presidencia.

La secretaría puede corresponder a una persona que no sea miembro del patronato.

En este caso deberá ejercerlo un/a profesional, que interviene en las reuniones con voz y sin voto y tendrá la responsabilidad de advertir sobre la legalidad de los acuerdos que el patronato pretende adoptar.

Comisiones y otros cargos

Los estatutos pueden prever la posibilidad de que el patronato establezca **comisiones, que ejercerán las facultades expresamente delegadas por el patronato**, salvo las consideradas indelegables. Las comisiones pueden estar integradas por miembros del patronato y/o cargos de la fundación, tales como la persona encargada de la dirección general.

Además, hay otros cargos que, aunque no son obligatorios, son muy habituales. Entre estos se encuentra el de la **vicepresidencia, que asume la responsabilidad en ausencia de la presidencia.**

El cargo de **tesorería, que realizará las funciones administrativas relativas al régimen contable de la fundación**, puede ejercerlo un miembro del patronato o una persona externa que asista a las reuniones del patronato con voz, pero sin voto.



TE IRÁ BIEN SABER

En caso de ausencia, renuncia o imposibilidad de la secretaría, los estatutos deben prever quien debe sustituirla. Si los estatutos no lo establecen, el artículo 312-3 del CCCat determina que el sustituto será el vocal de menor edad.



A TENER EN CUENTA

Un ejemplo sería la creación de una comisión de auditoría y supervisión de riesgos, encargada del control interno y de la información financiera de la fundación, o de una comisión de cumplimiento normativo, encargada de supervisar que la fundación esté al día con el cumplimiento de la normativa de afectación.

Todos estos cargos los designa el patronato y sus funciones deben quedar establecidas en los estatutos.

Otras funciones de un patronato

Actos sujetos a declaración responsable

Ciertos actos y contratos formalizados por el patronato requieren la presentación de una **declaración responsable** ante el Protectorado de las Fundaciones (art. 332-13 del CCCat).

En este documento (Declaración responsable), los miembros del patronato asumen, bajo su responsabilidad, que los acuerdos y contratos adoptados cumplen con las obligaciones y requisitos legales aplicables, a la vez que afirman que se dispone de los informes y documentos que acreditan que estos acuerdos y contratos son en beneficio e interés de la fundación.

Entre las operaciones que requieren la formalización de la declaración responsable, destacan:

- Los **actos de enajenación o gravamen de bienes inmuebles, establecimientos mercantiles o bienes muebles de valor superior a 100.000 euros o el 20 % del activo de la fundación**, que deberán acompañarse de un informe de técnicos independientes que justifique que la operación responde a criterios económico-financieros y de mercado.

- Los casos en que los **actos de enajenación o gravamen afecten a bienes de la fundación que integren la dotación o estén destinados directamente al cumplimiento de los fines fundacionales, y no se pueda cumplir con el deber de reinversión**, en los que también deberá acompañarse un informe suscrito por técnicos independientes que acredite la necesidad del acto de disposición y las razones que justifican la no reinversión.

Además, deberá justificarse el destino que se dé al producto que no se reinvierta, que debe estar siempre dentro de los fines de la fundación.

- Las **operaciones entre los miembros del patronato o personas equiparadas y la fundación, ya que es necesario acreditar que los intereses de la fundación** prevalecen sobre los intereses particulares de los miembros del patronato o personas equiparadas.

- La **formalización de relaciones laborales o profesionales con cualquier miembro del patronato**, en la que se deberá presentar un informe validado por técnicos independientes cuando el importe del contrato sea superior a

100.000 euros anuales, o superior al 10 % de los ingresos devengados en el último ejercicio económico cerrado y aprobado por el patronato o, en caso de que ya se hayan formalizado otros contratos, con este nuevo, cuyo coste anual sea superior al 10 % de los ingresos devengados en el último ejercicio económico cerrado y aprobado por el patronato.

La adopción de las declaraciones responsables debe ser **acordada por una mayoría calificada de dos terceras partes de los miembros del patronato**, sin computar a quienes no puedan votar por razón de conflicto de intereses (por ejemplo, el miembro del patronato con quien se formaliza la relación laboral o profesional), y se debe **presentar en el plazo de un mes** a partir de la fecha en la que el patronato haya adoptado el acuerdo que motiva la declaración.

En el **plazo de tres meses** desde la fecha de presentación responsable, **se deberá aportar la documentación de formalización del acto o contrato**.

Existe un **modelo oficial** de declaración responsable para cada uno de estos supuestos.



A TENER EN CUENTA

El número de miembros del patronato con relación laboral o profesional con la fundación será inferior al número de miembros del patronato previsto para que el patronato se considere válidamente constituido.



TE IRÁ BIEN SABER

¿Qué se entiende por “Personas equiparadas” a los patronos a efectos de apreciar un conflicto de interés? Se refiere a las personas que están vinculadas a los miembros del patronato por lazos familiares.

Estas relaciones pueden ser tanto en línea vertical como en línea colateral, hasta el tercer grado, tanto por consanguinidad como por afinidad. Por ejemplo, padre/madre, hermano/a, hijo/a, tío/a, bisabuelo/a, sobrino/a, bisnieto/a, tanto por relaciones de parentesco como por relaciones afectivas a través del cónyuge.

Además, también se incluyen en esta categoría a aquellas personas vinculadas a personas jurídicas que tienen poder de decisión, como los miembros de una junta directiva o los accionistas mayoritarios de una empresa, así como sus administradores y apoderados.

Actos sujetos a autorización previa o comunicación

Por otra parte, existen ciertos actos que requieren, antes de que se lleven a cabo, una autorización previa o bien una comunicación al Protectorado de las Fundaciones.

En concreto, se requiere la **autorización previa** para hacer **actos de disposición, gravamen o administración extraordinaria sobre bienes o derechos** que se hayan adquirido con **dinero proveniente de instituciones públicas o con fondos públicos; también si lo exige el donante o en caso de que los estatutos establezcan esta obligación..** Y también se requerirá esta autorización si la **fundación constituye una sociedad y asume la responsabilidad personal** por las deudas sociales.

Los actos que deben **comunicarse al protectorado** se dividen en dos categorías.

En primer lugar, deben comunicarse de forma previa a su **ejecución los actos de enajenación o gravamen de bienes inmuebles, establecimientos mercantiles o bienes muebles con valor de mercado superior a 15.000 euros**. En segundo lugar, en un plazo de 30 días, debe comunicarse la **adquisición o tenencia de acciones o participaciones sociales** que otorguen, ya sea directa o indirectamente, el control de sociedades que limiten la responsabilidad de los asociados.



A TENER EN CUENTA

Si el protectorado no emite resolución expresa en el plazo de dos meses desde la presentación de la solicitud de autorización, se considera que la solicitud está autorizada mediante el silencio administrativo positivo, salvo que el protectorado solicite documentación adicional, lo que comporta la suspensión del plazo citado.

Derechos y deberes de los miembros del patronato

Los miembros del patronato tienen los siguientes derechos y deberes, según el artículo 332-8 del CCCat:

Información. Los miembros del patronato tienen la responsabilidad de **mantenerse informados** sobre la evolución de la fundación con el fin de cumplir con sus funciones, especialmente en relación a los acuerdos que deben tomarse, y tienen el **derecho de solicitar, recibir y acceder** a esta información.

Asistir a las reuniones. Los miembros del patronato tienen el **derecho y el deber de participar activamente en las reuniones y dedicarle el tiempo y la atención necesarios**. Es importante que los miembros del patronato estén presentes en las reuniones a fin de aportar sus opiniones, tomar decisiones colectivas y garantizar un buen funcionamiento de la entidad.

Diligencia. Según el Código civil, los miembros del patronato tienen la obligación de cumplir sus funciones con diligencia, actuando como **una persona buena administradora**.

Esto significa que deben respetar y actuar según los deberes que establecen la normativa, los estatutos y los acuerdos del patronato. Además, es importante que los miembros del patronato cuiden los intereses y objetivos de la fundación, así como su patrimonio.

Lealtad y confidencialidad. El deber de **lealtad implica tomar acciones en el interés de la fundación y mantener la confidencialidad de la información y documentación** a la que accedan **incluso después de dejar el cargo**.

También es esencial comunicar y evitar situaciones de conflicto de intereses, tomando decisiones de forma independiente y libre, sin dejarse influir por factores externos.

Supervisión y control. Los miembros del patronato tienen la responsabilidad de supervisar la **gestión de la dirección y/o gerencia de la fundación**. En caso necesario, tienen el derecho de solicitar su participación en las reuniones para estar al corriente de sus actividades.

Responsabilidades de los miembros del patronato

Conflicto de intereses: concepto y efectos

Antes de abordar este tema, es necesario hacer referencia a dos tipos de conflictos de intereses: por un lado, aquellos que implican la obligación de proporcionar información al protectorado, ya que la falta de esta información constituye una infracción; y, por otra, las situaciones de conflicto de interés que no dan lugar a una infracción administrativa, pero que pueden afectar a la reputación de la fundación.

Conflicto de interés que comporta la obligación de informar al protectorado

Se considera que hay **un conflicto de intereses cuando uno o varios miembros del patronato se encuentran en una situación en la que sus intereses personales pueden afectar al interés de la fundación** (véase el apartado "Actos sujetos a declaración responsable"). En estos casos, el artículo 332-9 del CCCat determina que los miembros del patronato y las personas equiparadas solo pueden realizar operaciones con la fundación si queda **suficientemente acreditada la necesidad y la prevalencia de los intereses de la fundación** sobre los particulares.

Antes de llevar a cabo la operación, el patronato debe adoptar una declaración responsable y debe presentarla al protectorado junto con la documentación justificativa pertinente.



TE IRÁ BIEN SABER

Cuando te encuentres en una situación de conflicto de intereses, es importante que informes al patronato sobre esta situación. Además, es necesario que te abstengas de participar en la toma de decisiones o en la adopción de acuerdos relacionados con esta cuestión.

Otras posibles situaciones de conflicto de intereses

- Actividad política personal. Riesgo de identificación de la fundación con la orientación política de la persona del patronato.
- Activismo social o medioambiental. Riesgo de identificación de la fundación con la causa o métodos de este activismo.
- Formar parte de órganos de gobierno o equipos técnicos de entidades que puedan entrar en competencia con la fundación o representen una contradicción con sus valores.

En los casos en que la actuación de la persona se incluya en alguna de estas situaciones, deberá comunicarlo y habrá que seguir los criterios que se describen a continuación.

Anticipación. En caso de que un miembro del patronato esté o tenga previsto estar en una situación que pueda representar un conflicto, **habrá que informar al patronato antes de que se produzca.** De esta forma, el patronato valorará los riesgos y la necesidad de tomar medidas para evitar el conflicto o para minimizar sus efectos negativos.

Abstención. Cuando una decisión del patronato esté referida a un tema que puede representar un conflicto entre los intereses de la fundación y los de un miembro del patronato, este debería **abstenerse de la decisión.** En caso de que el conflicto lo requiera, este miembro del patronato podría ausentarse de la reunión por no condicionar la toma de decisiones.

Renuncia. Si la actuación de la persona, aunque se haya conocido por anticipado, representa un alto riesgo para los intereses de la fundación y esta persona, sin embargo, quiere actuar según su criterio, lo más coherente sería renunciar a su condición de miembro del patronato. La libertad de acción y opinión son un derecho; la pertenencia al patronato, sin embargo, no es un derecho, es una opción.

Anualmente, el patronato debe elaborar un **informe sobre las situaciones de conflictos de intereses** que se hayan podido producir y las medidas que se hayan adoptado para asegurar la objetividad de las decisiones o acuerdos tomados. La presidencia debe encargar a una persona que dependa de su estructura la elaboración de este informe, que se incorporará como anexo a las cuentas anuales de cada ejercicio.

Protocolo de conflicto de intereses

Las personas activas y comprometidas, como es el caso de los miembros de la mayoría de patronatos, están involucradas en diversas actividades de la comunidad, y es probable que estas afiliaciones colisionen en ocasiones. Al menos una vez al año, los miembros del patronato deberían manifestar, por escrito, las situaciones que puedan constituir un conflicto de intereses. Esta norma facilitará la toma de medidas para gestionar la situación.

Sin embargo, no siempre se pueden prever los conflictos y, cuando aparecen de forma imprevista, lo mejor es actuar con agilidad y transparencia.

06 Aspectos legales

Régimen de responsabilidad de los miembros del patronato:

Responsabilidad administrativa

El protectorado ejerce una función de acompañamiento y supervisión para garantizar el correcto ejercicio del derecho de fundación.

Con este objetivo, dispone de la potestad inspectora y sancionadora de las fundaciones asegurándose de que su funcionamiento sea adecuado. Esta actuación sirve como mecanismo disuasorio de las conductas contrarias a las obligaciones administrativas y como medida generadora de confianza para quienes contribuyen a la financiación de estas entidades.

Las causas de inspección de fundaciones están recogidas en el artículo 23 de la *Ley 21/2014, de 29 de diciembre, del protectorado de las fundaciones y de verificación de la actividad de las asociaciones declaradas de utilidad pública*; por otra parte, la potestad sancionadora y las infracciones, que se dividen en muy graves, graves y leves, están recogidas en los artículos 30, 33, 34, 35 y 36⁷.

Responsabilidad civil

Según el artículo 332-11 del CCCat, los **miembros del patronato tienen la obligación legal de responder por los daños o perjuicios causados a la fundación o a terceros a causa** del incumplimiento de la ley o de los estatutos o por actos u omisiones negligentes en el ejercicio de sus funciones.

En relación con la responsabilidad civil, cabe destacar el **principio de responsabilidad solidaria**. Esto significa que, si no se puede atribuir la acción a uno o más miembros en particular, el patronato en conjunto asume la responsabilidad de forma compartida y, si la acción es imputable a varias personas, la responsabilidad también será de carácter solidario.



A TENER EN CUENTA

Es imprescindible que exista una relación directa entre el acto u omisión negligente del miembro del patronato y el daño ocasionado.

⁷ En concreto, las infracciones muy graves, como, por ejemplo, efectuar operaciones sin la previa autorización en casos en que sea preceptiva, o no emitir la pertinente declaración responsable, o incluso presentar las cuentas anuales ante el Protectorado con un patronato con un número de miembros inferior a lo establecido para constituirlo válidamente y tomar acuerdos, pueden ser sancionadas con una multa y con la imposibilidad de recibir ayudas y subvenciones de la Administración de la Generalitat.

Las infracciones graves, como, por ejemplo, incumplir el deber de aprobar y presentar las cuentas anuales de la fundación, pueden ser sancionadas con una multa. Además, las sanciones graves que consisten en el incumplimiento del deber de presentar las cuentas, de renovación o de elección de los miembros del órgano de gobierno, o de emitir las correspondientes declaraciones responsables, supondrán la imposibilidad de recibir ayudas y subvenciones de la Administración de la Generalitat. Por último, las infracciones leves, como desatender los requerimientos de información formulados por el Protectorado, pueden ser sancionadas con una amonestación.

Sin embargo, hay algunas **excepciones concretas en las que los miembros no serán considerados responsables:**

- a) *Los que se han opuesto al acuerdo y no han intervenido en su ejecución.*
- b) *Los que no han intervenido en la adopción ni en la ejecución del acuerdo, siempre que hayan hecho todo lo posible para evitar el daño o al menos se hayan opuesto formalmente al saberlo.*

¿Quién puede ejercer esta acción de responsabilidad?

- a) *La fundación, mediante acuerdo del patronato en cuya adopción no debe participar la persona afectada.*
- b) *El protectorado.*
- c) *Cualquiera de los patronos disidentes o que no han intervenido en la adopción o ejecución del acuerdo o acto determinante de responsabilidad.*
- d) *Los fundadores.*
- e) *Los administradores concursales, de acuerdo con la ley.*

Responsabilidad penal

En el caso de la responsabilidad penal, es importante **distinguir entre la responsabilidad de la propia fundación como persona jurídica y la responsabilidad de los miembros del patronato.**

En el primer caso, según el artículo 31 bis del Código penal, la **fundación será penalmente responsable:**

- a) De los delitos cometidos en nombre o por cuenta de la fundación, en beneficio directo o indirecto, tanto por los miembros del patronato como por sus representantes legales y la dirección general y/o gerencia.
- b) De los delitos cometidos en el ejercicio de actividades propias de la fundación, en beneficio directo o indirecto de la fundación, por parte de los trabajadores o dependientes, siempre que los miembros del patronato, sus representantes legales o la dirección general hayan incumplido gravemente los deberes de supervisión, vigilancia y control de las actividades realizadas.



A TENER EN CUENTA

Si un acto o actividad de la fundación causa un daño a un tercero y ningún miembro del patronato ha tenido una actuación negligente o ilícita, la fundación será responsable directamente.



A TENER EN CUENTA

Cuando la fundación sea considerada responsable penal, estará obligada a indemnizar por los daños y perjuicios causados como consecuencia de ese delito.

06 Aspectos legales

¿Existe alguna excepción?

La fundación puede **atenuar su responsabilidad o quedar eximida de ella** si ha implantado previamente en la comisión del delito un **programa de cumplimiento normativo penal** o un **plan de prevención de riesgos penales**.

Además, estará exenta de las actuaciones de las personas mencionadas en el apartado a):

- Cuando haya creado y delegado en un órgano interno de la fundación con poder autónomo de iniciativa y control interno.
- Si se demuestra que han cometido el delito eludiendo fraudulentamente el programa de cumplimiento normativo penal o el plan de prevención de riesgos penales.
- Si se demuestra que no ha existido omisión o ejercicio insuficiente de las funciones de supervisión, vigilancia y control por parte del órgano autónomo de supervisión.

En el segundo caso, **los miembros del patronato, así como la dirección general y gerencia**, serán penalmente responsables:

- a) Cuando hayan actuado de forma intencionada y contraria a la ley o voluntad fundacional, de forma imprudente o negligente.
- b) Cuando no hayan actuado frente a acciones ilícitas de otros miembros del patronato y/o empleados, actuando como cómplices o coautores.
- c) Cuando un empleado o dependiente realice una conducta ilícita siguiendo sus instrucciones.



A TENER EN CUENTA

En paralelo a las posibles responsabilidades penales de los miembros del patronato, como se ha dicho, la fundación también puede ser penalmente responsable si estas conductas ilícitas benefician, directa o indirectamente, a la fundación.

La fundación tendrá derecho a presentar una demanda de responsabilidad civil contra los miembros del patronato por el daño causado a la propia fundación.

Otras obligaciones legales que debe supervisar el patronato

Obligaciones fiscales y tributarias

Las fundaciones deben cumplir varias **obligaciones fiscales**.

Por lo general, los **impuestos que afectan a las fundaciones** son los siguientes: el impuesto de sociedades (IS), según el régimen acogido; el impuesto de actividades económicas (IAE), excepto si están exentas, y el impuesto sobre el valor añadido (IVA) si es aplicable, además de todos aquellos que sean de aplicación según la actividad o los proyectos que desarrolle.

Las fundaciones pueden optar por acogerse a la *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*. Esto podría acarrear ventajas como la exención del impuesto sobre bienes inmuebles (IBI) y el impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, IAE, Impuesto de Sociedades, etc. Igualmente, los donantes de la fundación, sean personas físicas o jurídicas, pueden beneficiarse de deducciones en su IRPF o IS, respectivamente.

Por otra parte, podrían surgir **obligaciones tributarias** derivadas de actas de disposición, como el impuesto de transmisiones patrimoniales y el impuesto de actos jurídicos documentados, si no se tiene derecho a la exención.

También es necesario retener una parte de los pagos por el impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF) si hay trabajadores o profesionales, actividades económicas o alquiler de inmuebles. Además, debe presentarse una declaración sobre las transacciones con otras empresas (modelo 347) y, en su caso, una declaración informativa de las donaciones recibidas (modelo 182). Si la fundación está acogida en la Ley de incentivos fiscales al

mecenazgo, también es necesario presentar una memoria económica.

Transparencia

La Orden JUS/152/2018 establece las **obligaciones de transparencia** que las fundaciones deben cumplir, si bien con diferentes niveles de sujeción. Estos niveles se determinan según diversos factores, como la dimensión de la fundación, si deben someterse a una auditoría de las cuentas, si reciben fondos públicos (al menos el 40 % de sus ingresos provienen de las administraciones públicas o han recibido de estos ingresos superiores a 60.000 €) y si están sujetas al control financiero de la Intervención General de la Generalitat y de la Sindicatura de Cuentas.

Independientemente de estos criterios, todas las fundaciones tienen la obligación de compartir información relevante, como sus actividades, las direcciones postales y electrónicas, la composición del patronato y el equipo directivo, los estados financieros y la memoria económica, los estatutos, la estructura directiva y de gobierno, la estructura organizativa, sus finalidades, su misión y los resultados de las actividades realizadas.

Entre estas exigencias de transparencia, determinadas fundaciones⁸ tienen la obligación de suscribir un código de buen gobierno y buenas prácticas de gestión. Este documento formaliza el conjunto de normas de actuación, principios éticos y reglas que guían la actuación de los miembros del patronato y de los profesionales en el desarrollo de las funciones a través de las cuales se materializan las finalidades de la fundación.

8 Según la orden, están obligadas las fundaciones de tamaño medio que reciban fondos públicos y todas las fundaciones de tamaño grande.

06 Aspectos legales

Este código lo pueden elaborar las propias fundaciones o bien pueden adherirse a un código externo. Por ello, la Coordinadora Catalana de Fundacions pone a disposición de sus asociados el “Código de buen gobierno y buenas prácticas de gestión para las fundaciones”, que se encuentra disponible en la web de la CCF.

Protección de datos

Dada la gran cantidad de datos personales con los que trabajan las fundaciones, incluyendo a las personas trabajadoras, socios de la fundación y proveedores, es esencial garantizar el **cumplimiento de las normativas de protección de datos**, como la *Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD)*, el *Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)* y la *Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSICE)*.

En este sentido, es esencial disponer de un protocolo de protección de datos que incluya la evaluación del tratamiento de datos, el análisis de riesgos, la implementación de medidas de seguridad y la preparación de contratos de encargo de tratamiento. Además, es crucial designar a un responsable del tratamiento e incorporar las secciones de política de privacidad, aviso legal y política de cookies en la página web. Cabe destacar también la atención a los derechos ARCOPOL como aspecto fundamental para el cumplimiento de la normativa de protección de datos.

Prevención de blanqueo de capitales

Las fundaciones tienen la obligación legal de prevenir las actividades de blanqueo de capitales, que consisten en dar una apariencia legítima y legal a bienes y activos que provienen de actividades delictivas. La Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, establece que el patronato, la dirección general y/o la gerencia, responsables de la gestión de la fundación, deben evitar que los fondos o recursos se utilicen para blanquear capitales o se canalicen hacia personas o entidades vinculadas a grupos u organizaciones terroristas.

Entre las medidas a tomar, las fundaciones deben identificar tanto a sus donantes como a los beneficiarios y mantener estos datos durante al menos diez años. En caso de que la donación supere los 100 euros, se realizará una revisión de esta donación para identificar y comprobar la identidad del donante.⁹

Además, es necesario implementar procedimientos para garantizar la idoneidad de los miembros del patronato y otros cargos, estableciendo a la vez mecanismos para asegurar el conocimiento de las personas trabajadoras y otros colaboradores. Las fundaciones tienen también la obligación de comunicar a la Administración cualquier hecho que pueda constituir indicios de blanqueo de capitales o financiación del terrorismo. En los casos en los que la fundación efectúe operaciones financieras, es imprescindible disponer de un protocolo de medidas para la prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.¹⁰

Protección de los miembros del patronato

Consecuencias derivadas del incumplimiento de las obligaciones legales

En cuanto a la **responsabilidad civil**, los daños causados se pueden compensar o restituir o reparar si esto es posible; si no fuera posible, se indemnizará a la persona perjudicada.

En el caso de la **responsabilidad penal**, las consecuencias pueden variar en función del responsable. Esto significa que las repercusiones pueden ser distintas para los miembros del patronato, en comparación con las que recaerán sobre la propia fundación.

Las consecuencias de la responsabilidad penal para los miembros del patronato pueden incluir penas de prisión, multas económicas e inhabilitación especial para el ejercicio de la profesión relacionada con el delito cometido.

Los miembros del patronato pueden ser considerados responsables subsidiarios en el **ámbito tributario y de las subvenciones públicas** si la fundación se declara insolvente o entra en concurso de acreedores,¹¹ siempre que se den las siguientes circunstancias:

- Los miembros del patronato no han realizado las acciones necesarias para cumplir con las obligaciones y deberes tributarios.
- Han consentido el incumplimiento de las obligaciones tributarias, por ejemplo, si estas tareas eran responsabilidad de un empleado.
- Han adoptado acuerdos o han tomado decisiones que facilitan o posibilitan las infracciones.

Si la fundación incumple sus **obligaciones de transparencia**, puede estar sujeta a infracciones graves o muy graves, que pueden comportar diversas consecuencias, como amonestaciones, multas, inhabilitación para recibir ayudas públicas de 1 a 5 años y suspensión para poder contratar con la Administración pública (hasta 6 meses), entre otros.¹²



A TENER EN CUENTA

Además, también pueden ser considerados responsables subsidiarios la dirección general y/o gerencia, así como aquellas personas a las que se ha delegado funciones en estos ámbitos, si actúan de manera dolosa o negligente, es decir, con la intención de hacerlo incorrectamente o con falta de diligencia.

9 Art. 42.2 del Real decreto 304/2014, de 5 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 10/2010, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.

10 Se excluyen las de carácter ocasional y cuando haya bajo riesgo

11 En caso de insolvencia de la fundación, se solicitará la declaración de concurso dentro de los dos meses siguientes a la fecha en que se conoció o debería haberse conocido el estado de insolvencia. Hay que tener en cuenta lo que establece el Real decreto 1/2020, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley concursal.

12 Según la Ley 19/2014 de transparencia de la Generalitat, las sanciones por las infracciones muy graves son multa de 6.001 a 12.000 €, suspensión para contratar con la Administración de hasta 6 meses o inhabilitación para recibir ayudas públicas de entre 1 y 5 años; por las infracciones graves, multa de 600 a 6.000 € o inhabilitación para recibir ayudas públicas de hasta 1 año, y, por último, por las infracciones leves, amonestación y declaración de incumplimiento con publicidad.

06 Aspectos legales

En caso de incumplimiento de la normativa de **protección de datos**, los responsables de los tratamientos y los encargados de los tratamientos, entre otras figuras, pueden ser considerados responsables. En estos casos, las sanciones que pueden imponerse son de carácter económico.

Si no se cumplen las disposiciones de la ley de prevención de **blanqueo de capitales**, los miembros del patronato y las personas con responsabilidad en este ámbito pueden enfrentarse a consecuencias penales, tales como prisión y sanciones económicas.



A TENER EN CUENTA

Además de la cobertura básica, esta póliza puede incluir otros aspectos, como la cobertura de reclamaciones en materia laboral, la constitución de fianzas, el abono de los gastos de constitución y mantenimiento de aval concursal, etc.

Los seguros para miembros del patronato y el personal directivo de la fundación

La fundación puede contratar un **seguro de responsabilidad civil** para el personal administrador y directivo.

Esta póliza proporciona una cobertura para la responsabilidad civil en la que puedan incurrir los miembros del patronato, la gerencia o la dirección general en relación con errores u omisiones en la gestión de la fundación que pudieran ocasionar perjuicios a terceros. Así pues, el seguro tiene como finalidad principal **reembolsar los costes judiciales y los gastos de defensa**, así como **indemnizar a terceros por los daños económicos** causados.

Hay que tener en cuenta que existen algunos riesgos que no están cubiertos por esta póliza. Esto incluye actos deshonestos, fraudulentos o dolosos; reclamaciones por actos ocurridos antes de la entrada en vigor de la póliza si la persona asegurada tuviera conocimiento de que no estaba todavía en vigor; lesiones corporales o daños materiales; responsabilidades penales y reclamaciones relacionadas con derechos de imagen, marcas registradas, derechos de propiedad intelectual, injurias y calumnias.

Si bien no es obligatorio contar con una póliza de responsabilidad civil para los miembros del patronato, es del todo recomendable disponer de una, ya que aporta una mayor confianza y seguridad en el desarrollo de sus actividades.

Anexo A: Plan de acogida de nuevos miembros en el patronato

Una buena acogida es una muestra de reconocimiento y gratitud hacia la persona que se incorpora al patronato y mejora las condiciones para que el encaje sea satisfactorio.

Recuperando algunas ideas tratadas en el capítulo 5, existen algunas recomendaciones que facilitan la acogida:

- Reunión con la presidencia para esclarecer los motivos por los que la persona ha sido propuesta para formar parte del patronato, la expectativa de la fundación y el tiempo de permanencia previsto.
- Presentación al resto de patronos y patronas y a la dirección de la fundación.
- Visita a las instalaciones y actividades.
- Asignación de una persona referente para acompañar en el aterrizaje al patronato (por defecto, la presidencia).
- Entrega de un “paquete de bienvenida” con un conjunto de documentos e informaciones, que en muchos casos habrá que explicar y aclarar:
 - Historial de la fundación (síntesis)
 - Estatutos de la fundación
 - Datos financieros
 - Lista y perfiles de los miembros del patronato
 - Organigrama de la fundación
 - Funciones y responsabilidades del patronato y de la presidencia
 - Funciones y responsabilidades del equipo directivo
 - Calendario del patronato (reuniones, actas, relaciones...)
 - Lista de comisiones (si las hay)
 - Memoria o informe de actividades
 - Merchandising
 - Dossier de prensa

Anexo B: Agenda de la presidencia

¿Qué temas deberían figurar en la agenda de la persona que ocupa la presidencia de la fundación?

La agenda de la presidencia debe incluir una cuidada selección de temas clave. Disponer de un esquema bien definido de estos aspectos esenciales que deben ocupar su atención ayuda a optimizar y facilitar el ejercicio de las funciones presidenciales. Esta agenda puede dividirse en dos bloques:

Agenda estratégica

Los aspectos que tienen que ver con la visión de futuro, la misión y la gobernanza:

Plan estratégico

- Velar por su seguimiento, estar atento a las adaptaciones necesarias para el cambio e impulsar la actualización cuando corresponda.

Patronato

- Presidir las reuniones, marcar la agenda y prioridades, potenciando la participación.
- Cuidar a los miembros, hacer equipo y mantener contactos individuales.
- Acompañamiento y orientación a los nuevos miembros del patronato.
- Renovación del patronato. Prever la renovación según lo que marquen los estatutos o lo que requieran las circunstancias.
- Promover la autoevaluación del patronato y la definición de objetivos de mejora como órgano de gobierno.

Dirección general

- Supervisión y apoyo a la dirección general, velar por la alineación con el plan estratégico, los valores y la cultura de la fundación.
- Evaluación de la dirección general.

Comisión ejecutiva, consejos y otros órganos asesores o consultivos

- Definir la composición, la agenda y liderar la dinámica de estos órganos.

Agenda operativa

Los aspectos relacionados con el funcionamiento y los resultados de la entidad.

- Supervisión del plan operativo anual. Disponer de informes de actividad y de impacto para trasladar al patronato.
- Supervisión del estado de cuentas y seguimiento del presupuesto.
- Velar por el cumplimiento jurídico, económico, fiscal y normativo, incluyendo las auditorías y otras formas de control independiente.
- Representación y relaciones. Participación en actas, entrevistas institucionales, representación en redes y entidades de segundo nivel.
- Revisión y preparación del orden del día para reuniones eficientes.
- Captación de fondos. Impulsar, participar o apoyar iniciativas de captación de fondos para la fundación, si procede.

La función de la presidencia en estos temas se llevará a cabo en estrecha colaboración con la dirección general. La presidencia puede buscar el apoyo de otros miembros del patronato o disponer de una comisión ejecutiva para las funciones de supervisión y seguimiento.

Anexo C: Radiografía de las fundaciones catalanas

¿Qué es una fundación?

Las fundaciones son agentes de **cohesión social**, desarrollo económico e innovación que impulsan iniciativas de la sociedad civil orientadas a objetivos de interés para el conjunto de la sociedad. Trabajan en ámbitos como los servicios sociales, la educación, la salud, la cultura, la investigación, la cooperación o el medio ambiente, entre otros.

Pueden ser constituidas por **personas físicas o jurídicas, públicas o privadas**, y se caracterizan por la ausencia de lucro, por llevar a cabo actividades de interés general y por constituir un patrimonio afectado de forma permanente e irreversible a la realización de las finalidades determinadas por sus fundadores. El colectivo al que se dirigen las fundaciones puede ser grande o pequeño, pero debe ser necesariamente genérico.

Tipología de fundaciones

En Cataluña existen varios tipos de fundaciones con finalidades diversas. Según el Departamento de Justicia, Derechos y Memoria de la Generalitat de Cataluña, las fundaciones se clasifican en cuatro grandes ámbitos: asistenciales, culturales, docentes y con fines científicos.

Sin embargo, puede haber otras entidades con objetivos específicos que no se incluyen dentro de estos cuatro ámbitos definidos. A continuación, presentamos una clasificación más detallada, abordando otros ámbitos y finalidades específicas que complementan esta categorización inicial:

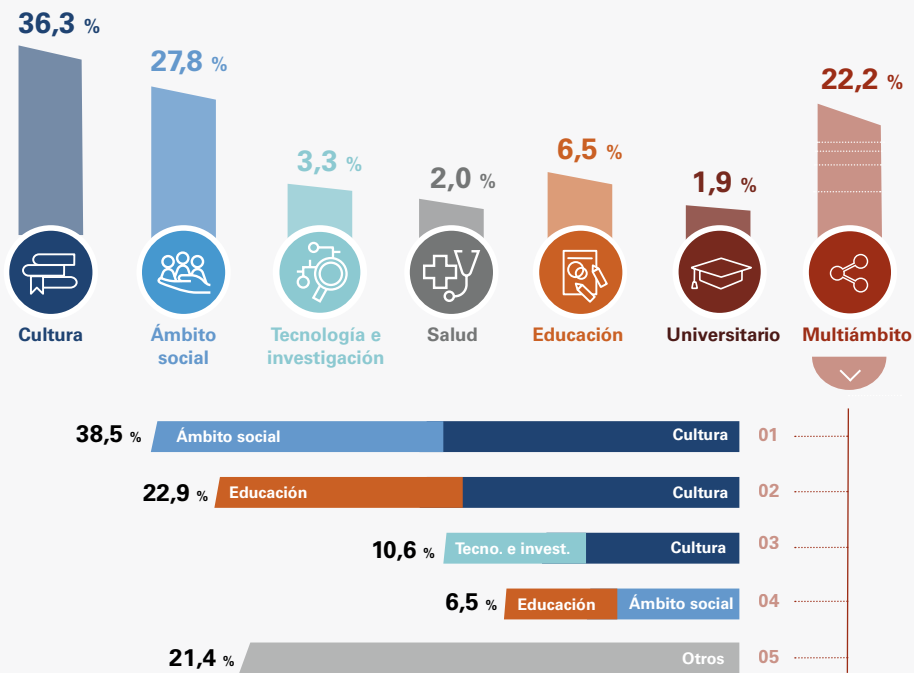
09 Anexo C

- **Fundaciones culturales:** se dedican a la promoción y preservación de la cultura, las artes y el patrimonio cultural.
- **Fundaciones asistenciales:** su misión es ayudar a las personas en situación de riesgo y/o con necesidades especiales, como las fundaciones que se dedican a la lucha contra la pobreza, la atención a personas con discapacidad u otras áreas de asistencia social. En esta tipología se incluyen también las fundaciones de salud, dedicadas a la mejora de la salud de las personas y a la asistencia social y sanitaria.
- **Fundaciones docentes o universitarias:** tienen como objetivo mejorar la educación mediante la enseñanza, el otorgamiento de becas, la investigación y otras iniciativas educativas.
- **Fundaciones científicas y de investigación:** centradas en financiar y promover la investigación científica en ámbitos como la medicina, la ciencia y la tecnología.
- **Fundaciones comunitarias:** su finalidad es fortalecer y articular la comunidad en la que trabajan —localidades, comarcas, pequeñas ciudades o barrios— canalizando recursos y competencias para la resolución de necesidades e iniciativas de interés común.
- **Fundaciones medioambientales:** trabajan para la conservación y protección del entorno natural y la biodiversidad.
- **Fundaciones deportivas:** se ocupan de promover el deporte y el bienestar mediante programas deportivos y actividades relacionadas con la actividad física.
- **Fundaciones patrimoniales:** creadas por familias o grupos familiares para dedicar un patrimonio a actividades benéficas y de responsabilidad social.
- **Fundaciones corporativas:** impulsadas por empresas con fines de interés general, especialmente orientadas a la filantropía corporativa.
- **Fundaciones religiosas:** pueden ser creadas por organizaciones religiosas con fines tales como la promoción de la fe, la ayuda humanitaria o la educación religiosa.
- **Fundaciones de carácter especial:** estas entidades emergen de la transformación de la obra social de las antiguas cajas de ahorros de Cataluña, manteniendo la continuidad territorial de las acciones sociales y culturales que antes llevaban a cabo.

Por último, es esencial destacar que la pertenencia a un ámbito no excluye la posibilidad de tener otros fines. Las fundaciones pueden contribuir a diversos ámbitos, formando una red interconectada de impactos positivos en la sociedad catalana.

Las fundaciones, por ámbitos de actuación

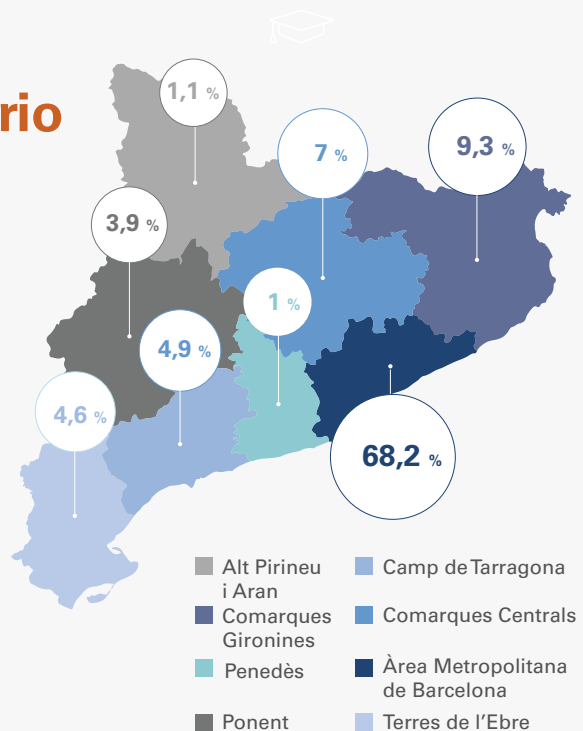
Las fundaciones cubren necesidades de importantes segmentos de la sociedad en distintos ámbitos de actuación. Responden a las demandas de la población con criterios de proximidad, arraigo en el territorio, agilidad y eficiencia. Las fundaciones pueden ser grandes o pequeñas, pero deben ser necesariamente genéricas.



Presencia en el territorio

Actualmente, existen más de 2.600 fundaciones en Cataluña de diferentes ámbitos de actuación, distribuidas sobre el conjunto del territorio. De estas, más de 2.000 son económicamente activas.

Las fundaciones fortalecen un tejido de colaboración nutrido por la sociedad civil de todo el país. Se distribuyen por todo el territorio y llegan a todas las comarcas catalanas. Barcelona y el resto del área metropolitana, las comarcas centrales y las gerundenses son las que concentran mayor densidad fundacional.



10

Quien ha hecho posible esta guía

Esta guía se ha elaborado con el compromiso, la dedicación y la colaboración de diversas personas y entidades.

Comité de redacción

- **Coordinadora Catalana de Fundacions:**

- **Helena Solano Sunet**, responsable de los servicios jurídicos
- **Sara Pérez Arroyo**, gerente

- **Impacte Consultoria Social**

- **Frederic Cusí Amat**, socio consultor
- **Marc Botella Serratosa**, socio consultor

Grupo de soporte y seguimiento:

- **Eugenia Bieto Caubet**, presidenta de la Coordinadora Catalana de Fundacions.
- **Elena de Carandini Raventós**, presidenta de la Fundación Comunitaria Raimat Lleida. Patrona Fundación Boscana y Fundación Maria Raventós.
- **Jaume Duran Navarro**, director general de la Fundació Sanitària Mollet.
- **Cristina Lázaro Martí**, responsable del departamento jurídico de la Fundación Catalunya La Pedrera.
- **Luis Tejera Costa**, responsable de Acció Tuitiva. Servicio de Supervisión y Protectorado Dirección General de Derecho, Entidades Jurídicas y Mediación.

Con el soporte de:

**Fundació
Catalunya
La Pedrera**

Con la colaboración de:


Generalitat de Catalunya
**Departament de Justícia,
Drets i Memòria**



Coordinadora Catalana de Fundacions

C. Pau Claris, 167 Pral. 2ª B
08037 Barcelona - T. 934 881 480
info@ccfundacions.cat - ccfundacions.cat/es



Guía práctica para un patronato efectivo

Liderando fundaciones
en el siglo XXI



Coordinadora
Catalana de Fundacions