

Guía práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones

Buenas Prácticas para Miembros
del Órgano Máximo de Gobierno



IC-A, el referente de los Consejeros



Instituto de
Consejeros-Administradores
Asociación Española de Consejeros

www.iconsejeros.com



**Instituto de
Consejeros-Administradores**

Asociación Española de Consejeros

**GUÍA PRÁCTICA DE
BUEN GOBIERNO PARA LAS ONG:
ASOCIACIONES DE UTILIDAD PÚBLICA Y
FUNDACIONES**

Buenas Prácticas para
Miembros del Órgano Máximo de Gobierno



Primera edición

- Noviembre 2013
- Diciembre 2013
- Mayo 2014
- Marzo 2017
- Mayo 2018
- Julio 2018
- Marzo 2019
- Septiembre 2020
- Febrero 2021
- Marzo 2022
- Julio 2023
- Enero 2024

© INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no puede ser reproducido, ni en todo ni en parte, ni transmitido, ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo, por escrito, del Instituto de Consejeros-Administradores.

Publicado por:

Instituto de Consejeros-Administradores
Edif. Eurobuilding
C/ Padre Damián, 23
28036 Madrid. España

PRÓLOGO

Esta primera edición de la “**Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones**”, ha sido elaborada por el Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A), la asociación española de Consejeros, en estrecha coordinación con el Tercer Sector y a través de un Grupo de Trabajo creado “ex profeso” para este fin.

El objetivo de esta publicación no es otro que dotar, a las ONG y a sus Órganos Máximos de Gobierno, de una serie de recomendaciones prácticas que, desde la **voluntariedad**, ayuden a reflexionar con el fin de mejorar los modos de hacer.

El IC-A, que tiene acreditada experiencia nacional e internacional en la creación de guías, principios y códigos de buen gobierno para todo tipo de entidades, observó que el Tercer Sector estaba muy sensibilizado e interesado en dotarse de las mejores prácticas en Buen Gobierno.

Esta Guía, que nace desde el sector, ha contado con la participación de numerosas asociaciones y fundaciones de diferentes tamaños, sectores y procedencias, así como la propia Plataforma del Tercer Sector (PTS), la Asociación Española de Fundaciones (AEF) y la Coordinadora ONG para el Desarrollo España (CONGDE).

El sector de Asociaciones y Fundaciones tiene una relevancia especial en cuanto a la importancia del Buen Gobierno se refiere.

En primer lugar por su tamaño y peso y más aún por la naturaleza de su misión y actividades y por la repercusión social que éstas tienen.

El tamaño y la complejidad del sector son enormes. De acuerdo con los datos más recientes publicados por las Organizaciones del Sector y estimando su consolidación, existen en España más de 30.000 organizaciones activas entre fundaciones y asociaciones, correspondiendo aproximadamente un tercio a las primeras y dos tercios a las segundas. Ingresan alrededor de 24.000 millones de Euros al año y generan más de 500.000 empleos, sin contar el trabajo que se realiza por los voluntarios. Su actividad abarca todos los campos de actividades no lucrativas y de interés general y sus beneficiarios alcanzan cifras millonarias, estimándose en 23,2 millones los beneficiarios de las fundaciones y 14 millones los del Tercer Sector de Acción social.

Más allá del tamaño, el interés por el Buen Gobierno en estas instituciones se deriva de la propia naturaleza de sus fines, centrados con frecuencia en áreas de especial necesidad y sensibilidad social; del origen desinteresado de los recursos económicos que manejan y de muchas de las personas que colaboran con ellas y en general, de la proyección social que tienen. Estas instituciones tienen una especial necesidad de inspirar plena confianza a sus donantes y colaboradores, a sus beneficiarios y a la sociedad en general.

Gobernar bien es un medio para inspirar y mantener esta confianza y de ahí el interés por mejorarlo de forma continuada.

El IC-A ha venido constatando hace tiempo el interés de muchas Asociaciones y Fundaciones por profundizar más en los temas de Buen Gobierno. Con el fin de transformar estos deseos en recomendaciones prácticas, el IC-A creó un Grupo de Trabajo específico que ha liderado las diferentes reuniones y propuestas con el sector.

Con el fin de escuchar, debatir y recoger los diferentes puntos de vista se han celebrado dos Seminarios, en 2012 y en 2013 con los representantes de Asociaciones y de Fundaciones, así como con las organizaciones que las agrupan, para debatir temas de Buen Gobierno institucional y para estudiar posibles vías de creación de una herramienta práctica de ayuda.

Dichos seminarios se han complementado con numerosas reuniones individuales con distintas entidades que han servido para constatar el interés existente por estas cuestiones. Los seminarios y reuniones han servido también para incorporar multitud de ideas para esta Guía, que provienen del propio sector al que va dirigida.

Se ha intentado, haciendo eco de ideas expresadas por el propio sector, darle un carácter eminentemente **práctico**.

Dada la enorme variedad de instituciones y las grandes diferencias que puede haber en los esquemas de Gobierno de cada una de ellas, se ha procurado que la Guía sirva como un instrumento para que se pueda reflexionar sobre la situación y aspiraciones de Buen Gobierno específicas de cada institución y a partir de ahí, desde la voluntariedad, se evalúe qué acciones de mejora pueden tener sentido en cada caso concreto.

En esta **"Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones"** se encuentra, además de **información de buenas prácticas** y recomendaciones para la mejora, una serie de **cuestionarios** que, por medio de preguntas, proporcionan a los Órganos Máximos de Gobierno de las asociaciones y fundaciones, diversos **indicadores, de buenas prácticas**, que sirven como **herramienta de análisis de su funcionamiento** y como una **referencia** para la **evaluación y, en su caso, modificación de las prácticas existentes en el seno del mismo, desde la voluntariedad**.

El Grupo de Trabajo que ha elaborado la Guía, desea expresar un agradecimiento muy especial a todos los representantes del sector, sin los cuales no habría sido posible su nacimiento.

El Grupo de Trabajo que ha elaborado esta primera edición de la "Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones", y que ha recogido las distintas opiniones a través de seminarios, reuniones y entrevistas individuales, ha estado compuesto por: D. Jesús María Cainzos Fernández, D. Marcial Campos Calvo-Sotelo, D. Javier Nadal Ariño, D. Miguel Canalejo Larrainzar, D^a. Isabel Peñalosa Esteban, D^a. Estíbaliz Aranburu Uribarri y D. Juan Alvarez-Vijande García.

Este Grupo de Trabajo ha contado con la ayuda y con la colaboración especial de D. Antonio Abril Abadín y D. Fernando Igartua Arregui.

La Junta de Gobierno y el Consejo del Instituto, representados por D. Fernando Igartua Arregui, D. Jesús María Caínzos Fernández, D. Juan Álvarez-Vijande García, D. Jesús Peregrina Barranquero, D. Luis Sancho Martínez-Pardo, D. Enrique Sánchez de León, D. John de Zulueta Greenebaum, D. Jaime Carvajal Urquijo, D. Luis Tejada Dunes, D. Bernardo Villazán Gil, D. Julio Álvarez Cabo, D. Pablo Bernad Romaneda, Dña. María Luisa Jordá Castro, Dña. Ana Armesto Campo y Dña. Estibaliz Aranburu Uribarri, han contribuido, activamente, a los trabajos llevados a cabo, a fin de que esta publicación pudiera salir a la luz a fin de dotar ONG y a sus Órganos Máximos de Gobierno de herramientas prácticas que les ayuden eficazmente a reflexionar con el fin de mejorar los modos de hacer.

Así mismo queremos agradecer, particularmente, la eficaz contribución de los miembros del Instituto, que, de forma directa o indirecta, nos han hecho llegar sus inquietudes y puntos de vista, contribuyendo, con ello, a la creación de esta recomendación de normas.

La Guía Práctica del Consejo de Administración que aquí se contiene, es la recomendación de normas y prácticas que preconiza el IC-A, para su aplicación por Asociaciones y Fundaciones y a sus Órganos Máximos de Gobierno.

En la ambiciosa tarea de difundir estas recomendaciones prácticas a todo el sector, el sector en sí, y los miembros del IC-A, van a tener un papel fundamental en la divulgación de esta Guía Práctica de Buen Gobierno que, desde la voluntariedad, contribuye a reflexionar sobre el estado de Gobierno y las posibles opciones para su mejora. De forma que se ayude a reforzar la confianza en estas instituciones, a su sostenibilidad y crecimiento, y al desarrollo de su objeto fundacional.

Noviembre 2013

INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES



Fernando Igartua Arregui
Presidente



Juan Álvarez-Vijande García
Director Ejecutivo

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	11
1. Objeto y alcance.....	12
2. Importancia del Buen Gobierno.....	12
3. Relevancia para las Asociaciones y Fundaciones.....	12
4. Interés y colaboración del sector en esta iniciativa.....	13
5. Contenido de la Guía.....	14
6. Glosario de términos.....	15
 <u>PRIMERA PARTE: LAS RESPONSABILIDADES DE GOBIERNO EN LAS FUNDACIONES Y ASOCIACIONES</u>	17
1.1. Aspectos diferenciales y equivalencias entre Empresas, Fundaciones y Asociaciones.....	18
1.2. Órganos en que reside la responsabilidad fundamental de Gobierno.....	20
1.3. La función de supervisión y la responsabilidad de rendición de cuentas.....	20
1.4. Funciones indelegables del Órgano Máximo de Gobierno.....	23
1.5. Factores críticos para la eficacia del Órgano Máximo de Gobierno.....	24
 <u>SEGUNDA PARTE: ELEMENTOS ORGANIZATIVOS DEL ÓRGANO MÁXIMO DE GOBIERNO</u>	25
2.1. Comisión Delegada.....	26
2.2. Comisión de Auditoría.....	27
2.3. Comisión de Nombramientos y/o Retribuciones.....	28
2.4. El Consejo Asesor como instrumento organizativo de apoyo.....	29
 <u>TERCERA PARTE: FUNCIONES DEL ÓRGANO MÁXIMO DE GOBIERNO: EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES ESENCIALES E INDICADORES DE BUENAS PRÁCTICAS</u>	33
3.1. Introducción.....	34
3.2. Las funciones esenciales: Liderar la Entidad al máximo nivel.....	34
3.2.1. Función 1: Definir la estrategia de la Entidad.....	35

3.2.2. Función 2: Responder ante Protectorado/Asamblea General, Donantes, Beneficiarios y Terceros.....	41
3.2.3. Función 3: Controlar la gestión y el funcionamiento en general de la Entidad.....	45
3.2.4. Función 4: Supervisar al ejecutivo.....	50

CUARTA PARTE: FACTORES CRÍTICOS DE LA EFICACIA DEL ÓRGANO MÁXIMO DE GOBIERNO.....

4.1. Introducción.....	56
4.2. Tamaño, composición, organización y renovación del Órgano de Gobierno.....	56
4.3. Planificación y gestión de las reuniones del Órgano de Gobierno, de sus comisiones y órganos dependientes.....	60
4.4. Evaluación de la eficacia del Órgano de Gobierno como grupo de trabajo.....	62

QUINTA PARTE: FUNDAMENTOS LEGALES DEL GOBIERNO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES. Derechos, deberes y responsabilidades de los miembros del Órgano Máximo de Gobierno (*Información a Septiembre de 2013*).....

5.1. Introducción.....	66
5.2. Aspectos legales del Gobierno de Asociaciones y Fundaciones.....	66
5.2.1. Asociaciones.....	66
5.2.2. Fundaciones.....	68
5.3. Derechos, deberes y responsabilidades de los miembros del Órgano Máximo de Gobierno.....	72
5.3.1. Derecho de Información.....	72
5.3.2. Deberes legales:.....	74
5.3.2.1 Deberes de diligencia en la administración y de información.....	74
5.3.2.2 Deberes de fidelidad y lealtad.....	76
5.3.2.3 Deberes en materia de conflictos de intereses.....	78
5.3.2.4 Deber de secreto.....	80
5.3.3. Responsabilidad:.....	82
5.3.3.1 Requisitos para la exigencia de responsabilidad.....	83
5.3.3.2 Principio de responsabilidad solidaria.....	84
5.3.3.3 La acción social de responsabilidad.....	84

5.3.3.4 La acción individual de responsabilidad.....	85
5.3.3.5 Responsabilidad en materia tributaria y de subvención.....	85
5.3.3.6 Responsabilidad en el ámbito penal.....	87
5.3.3.7 Responsabilidad en el ámbito concursal.....	88
5.4. Reembolso de gastos y remuneración.....	90
<u>SEXTA PARTE: DIRECTRICES DE PUESTA EN PRÁCTICA</u>	93
6.1. Evaluar la situación de partida.....	94
6.2. Identificar las áreas con mayor potencial/necesidad de mejora.....	95
6.3. Diseñar acciones y programarlas.....	95
<u>ANEXOS</u>	97
Anexo 1. Tabla comparativa entre Asociaciones y Fundaciones.....	99
Anexo 2. Principios Básicos para la elaboración de un Reglamento Interno del Órgano Máximo de Gobierno de las Asociaciones y Fundaciones.....	107
<u>OTRA INFORMACIÓN DE UTILIDAD</u>	109

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCION

1. Objeto y alcance
2. Importancia del Buen Gobierno
3. Relevancia para las Asociaciones y Fundaciones
4. Interés y colaboración del sector en esta iniciativa
5. Contenido de la Guía
6. Glosario de términos

1. Objeto y alcance

El objeto de esta Guía es servir como referencia y como instrumento de reflexión para las Asociaciones de utilidad pública y Fundaciones interesadas en explorar la forma de hacer más efectiva su labor de Gobierno Institucional. Aunque estos dos tipos de organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro son los destinatarios principales de la Guía, el contenido de la misma puede tener interés también para otras organizaciones sin ánimo de lucro.

La iniciativa de elaborar la Guía nace una triple consideración: 1) La importancia creciente de aplicar prácticas de Buen Gobierno en cualquier institución, 2) La relevancia del Buen Gobierno para las Fundaciones y Asociaciones dada su naturaleza, su dimensión y su gran impacto social; 3) El interés, tanto de las Asociaciones y Fundaciones, como del IC-A en avanzar en la aplicación y el desarrollo de prácticas de Buen Gobierno.

2. Importancia del Buen Gobierno

Por Buen Gobierno, se entiende un sistema de normas y procedimientos cuya finalidad consiste en que la entidad funcione correctamente, con transparencia y responsabilidad, con independencia de las personas que en cada momento desempeñen la función o funciones de Gobierno y representación de la misma. El Buen Gobierno corporativo es un instrumento necesario para la sostenibilidad de las instituciones y para que éstas puedan inspirar confianza a todas las partes interesadas en ellas o afectadas por su actividad.

En el ámbito de las empresas, los esfuerzos tanto públicos como privados para mejorar la calidad del Gobierno Corporativo en ellas se han iniciado hace algunos años. Se han desarrollado códigos y guías destinadas a promover prácticas de Buen Gobierno. En muchos casos se han establecido normas legalmente obligatorias. En otros, se han desarrollado recomendaciones. Paralelamente, hay un esfuerzo creciente de diseminación de información sobre el tema, de formación personal sobre el mismo y de actualización y revisión de lo que se consideran buenas prácticas.

El impacto de estas iniciativas en el Gobierno de las empresas es sin duda positivo. A la vez, los costes de todo tipo, derivados de su no aplicación son también conocidos, con algunos casos de gran incidencia económica y social.

Con esta perspectiva, resulta lógico plantearse la aplicabilidad de lo que estamos llamando Prácticas de Buen Gobierno a entidades como las Asociaciones y las Fundaciones.

3. Relevancia para las Asociaciones y Fundaciones

El sector de Asociaciones y Fundaciones tiene una relevancia especial en cuanto a la importancia del Buen Gobierno se refiere.

En primer lugar, por su tamaño y peso y más aún por la naturaleza de su misión y actividades y por la repercusión social que éstas tienen.

El tamaño y la complejidad del sector son enormes. De acuerdo con los datos más recientes publicados por las Organizaciones del Sector y estimando su consolidación, existen en España más de 30.000 organizaciones activas entre fundaciones y asociaciones, correspondiendo aproximadamente un tercio a las primeras y dos tercios a las segundas. Ingresan alrededor de 24.000 millones de Euros al año y generan más de 500.000 empleos, sin contar el trabajo que se realiza por los voluntarios. Su actividad abarca todos los campos de actividades no lucrativas y de interés general y sus beneficiarios alcanzan cifras millonarias, estimándose en 23,2 millones los beneficiarios de las fundaciones y 14 millones los del Tercer Sector de Acción social.

Más allá del tamaño, el interés por el Buen Gobierno en estas instituciones se deriva de la propia naturaleza de sus fines, centrados con frecuencia en áreas de especial necesidad y sensibilidad social; del origen desinteresado de los recursos económicos que manejan y de muchas de las personas que colaboran con ellas y en general, de la proyección social que tienen. Estas instituciones tienen una especial necesidad de inspirar plena confianza a sus donantes y colaboradores, a sus beneficiarios y a la sociedad en general.

Gobernar bien es un medio para inspirar y mantener esta confianza y de ahí el interés por mejorarlo de forma continuada.

4. Interés y colaboración del sector en esta iniciativa

El IC-A ha venido constatando hace tiempo el interés de muchas Asociaciones y Fundaciones por profundizar más en los temas de Buen Gobierno.

Para avanzar en ello se han celebrado dos Seminarios, en 2012 y en 2013 con representantes de una serie de Asociaciones y de Fundaciones importantes, así como de organizaciones que las agrupan, para debatir temas de Buen Gobierno institucional y para estudiar posibles vías para avanzar en el tema.

Dichos seminarios se han complementado con numerosas reuniones individuales con distintas entidades que han servido para constatar el interés existente por estas cuestiones. Los seminarios y reuniones han servido también para incorporar multitud de ideas para esta Guía, que provienen del propio sector al que va dirigida.

El primer resultado de estas iniciativas ha sido la elaboración de la Guía Práctica de Buen Gobierno para Asociaciones y Fundaciones que se ha plasmado en el presente documento.

Hemos intentado, haciéndonos eco de ideas expresadas por el propio sector, darle un carácter eminentemente práctico.

Dada la enorme variedad de instituciones y las grandes diferencias que puede haber en los esquemas de Gobierno de cada una de ellas, hemos tratado de que la Guía sirva como un instrumento para que se pueda reflexionar sobre la situación y aspiraciones de Buen Gobierno específicas de cada institución y a partir de ahí, desde la voluntariedad, se evalúe qué acciones de mejora pueden tener sentido en cada caso concreto.

El Grupo de trabajo que ha elaborado la Guía desea expresar un agradecimiento especial a todos los representantes del sector que han contribuido a su desarrollo.

5. Contenido de la Guía

Esta Guía está estructurada en seis partes:

La **Primera Parte** trata de la responsabilidad y los órganos de Gobierno Corporativo en Asociaciones y Fundaciones. Se trata de establecer dónde reside dicha responsabilidad y qué equivalencias hay entre las Asociaciones, las Fundaciones y las Empresas. Se introducen también en él las funciones indelegables que se derivan de la responsabilidad de Gobierno y se adelantan algunos factores críticos para el buen desempeño de las mismas.

La **Segunda Parte** describe una serie de elementos organizativos opcionales que pueden servir para mejorar la capacidad del Órgano Máximo de Gobierno en el desarrollo de sus funciones.

Las **Partes Tercera y Cuarta** profundizan en la forma en que el Órgano Máximo de Gobierno puede ejercer sus funciones y cómo puede asegurar su eficacia al hacerlo.

Ambas Partes están organizados mediante **cuestionarios** que pretenden facilitar un ejercicio de reflexión individual, más que prescribir fórmulas o recomendaciones cerradas.

La **Quinta Parte** recoge los fundamentos jurídicos del Gobierno de Asociaciones y Fundaciones y también los derechos, deberes y responsabilidades correspondientes a las personas que forman parte de los órganos de Gobierno.

Finalmente, La **Sexta Parte** ofrece algunas ideas acerca de cuál podría ser un proceso de puesta en práctica y de aprovechamiento de esta Guía.

Así mismo, en los Anexos se incorporan ideas para la elaboración de un reglamento interno del Máximo Órgano de Gobierno de estas entidades y una tabla comparativa entre Asociaciones y Fundaciones.

6. Glosario de términos

A lo largo de esta guía y en caso de duda deberían entenderse las siguientes equivalencias como sinónimos:

- **ONG:** Organización No Gubernamental, sin ánimo de lucro.
- **Asociaciones y Fundaciones:** esta guía práctica de buen gobierno hace referencia a las Asociaciones de utilidad pública y a las Fundaciones. Si bien, el contenido de esta guía está centrado en este tipo de entidades, pudieran sus principios ser extendidos a otras entidades sin ánimo de lucro.
- **Órgano Máximo de Gobierno de las Asociaciones:** Junta de Gobierno/Junta Directiva.
- **Órgano Máximo de Gobierno de las Fundaciones:** Patronato.
- **Administradores:** debe entenderse por tales los miembros de la Junta de Gobierno/Junta Directiva, para el caso de las Asociaciones. Así mismo debe entenderse por Administradores cuando nos referimos a las Fundaciones, como los miembros del Patronato, es decir, los Patronos.
- **Consejeros:** debe entenderse por tales, como los miembros de los Consejos de Administración de las empresas. Todos los Consejeros son Administradores, pero no todos los Administradores son Consejeros.
- **Primer Ejecutivo:** debe entenderse por tal el Ejecutivo más importante de la entidad, sea o no miembro del Órgano Máximo de Gobierno.

PRIMERA PARTE:

LAS RESPONSABILIDADES DE GOBIERNO EN LAS FUNDACIONES Y ASOCIACIONES

- 1.1. Aspectos diferenciales y equivalencias entre Empresas, Fundaciones y Asociaciones
- 1.2. Órganos en que reside la responsabilidad fundamental de Gobierno.
- 1.3. La función de supervisión y la responsabilidad de rendición de cuentas.
- 1.4. Funciones indelegables del Órgano Máximo de Gobierno.
- 1.5. Factores críticos para la eficacia del Órgano Máximo de Gobierno

1.1. Aspectos diferenciales y equivalencias entre Empresas, Fundaciones y Asociaciones

Como ya se ha indicado en la Introducción, se entiende por Buen Gobierno un conjunto de normas y procedimientos cuya finalidad consiste en que la entidad funcione correctamente, con transparencia y responsabilidad, con independencia de las personas que en cada momento desempeñen la función o funciones de Gobierno y representación de la misma. El Buen Gobierno corporativo es un instrumento necesario para la sostenibilidad de las instituciones y para que éstas puedan inspirar confianza a todas las partes interesadas en ellas o afectadas por su actividad.

Es evidente que las Empresas, las Fundaciones y las Asociaciones difieren profundamente en la normativa legal que les es aplicable, en la naturaleza de su misión y razón de ser, en sus criterios de eficacia y en sus prácticas de gestión. (En la Quinta Parte se repasan en mayor detalle los aspectos legales que afectan a las Fundaciones y Asociaciones, así como las cuestiones relativas a la responsabilidad legal de los miembros de su Órgano Máximo de Gobierno).

Sin embargo, no obstante, dichas diferencias, creemos que, en lo tocante a Gobierno Institucional, los principios que inspiran las Prácticas de Buen Gobierno en Empresas, sobre todo en lo que se refiere a su aplicación práctica, son en gran medida aplicables a las Fundaciones y Asociaciones. Como mínimo, pueden servir de referencia para considerar, en cada caso y con los matices correspondientes, cómo mejorar la calidad del Gobierno Institucional en ellas.

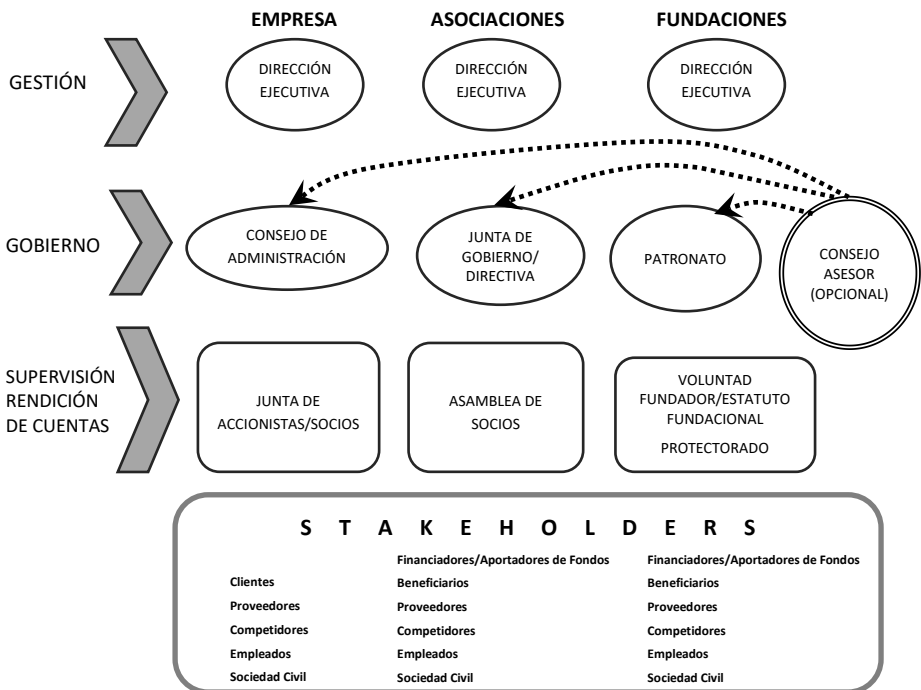
En esta Parte, tratamos de establecer las equivalencias y las diferencias existentes, en cuanto a responsabilidades de Gobierno entre Empresas, Asociaciones y Fundaciones para clarificar a qué aludimos cuando en el resto de la Guía, abordemos las cuestiones relativas a la organización del Órgano Máximo de Gobierno, a la forma de desempeñar sus funciones indelegables y a la forma de asegurar la eficacia de dicho Órgano.

El Cuadro que figura a continuación trata de ilustrar de forma sintética las **diferencias** y las **equivalencias** entre **Asociaciones, Fundaciones y Empresas**.

- En dicho Cuadro se representa en su parte superior, el nivel de **Gestión**, que aparece aquí por la importancia de su relación de trabajo con los órganos que tienen la responsabilidad formal de Gobierno, a los que naturalmente está sometido.
- Se presenta seguidamente el nivel de **Gobierno** o Administración, propiamente dicho, en el que se identifica dónde reside la responsabilidad de Gobierno y cuál es el Órgano Máximo de Gobierno en cada uno de los tres tipos de entidades.
- El nivel siguiente representado en el Cuadro es el de **Supervisión y Rendición de Cuentas**. Aquí las equivalencias entre empresas y Asociaciones son claras y en el caso de las Fundaciones, hay diferencias mayores derivadas de su naturaleza jurídica.

- El Cuadro incorpora un aspecto adicional relativo a la Supervisión y Rendición de Cuentas. Hoy día es cada vez más importante tener en cuenta a las partes afectadas por las actividades de la institución, o por usar un término en boga, a los distintos **"Stakeholders"**. Estos son diferentes en cada caso y las obligaciones legales con respecto a ellos son más difusas, pero es necesario tenerlos en cuenta al hablar de Supervisión y Rendición de Cuentas.
- Finalmente, el Cuadro recoge también, en relación con el nivel de Gobierno propiamente dicho una figura organizativa opcional, como es el **Consejo Asesor**. Por su posible interés, esta figura se desarrolla más adelante en esta Guía.

CUADRO



1.2. Órganos en que reside la responsabilidad fundamental de Gobierno.

Parece claro, según la normativa que regula las Asociaciones y las Fundaciones, que el **Órgano Máximo de Gobierno**, en el que recae, con todas sus consecuencias, la responsabilidad fundamental de Gobierno Institucional (a veces llamada de Administración) es en cada caso:

- La Junta de Gobierno/ Junta Directiva en el caso de las Asociaciones.
- El Patronato, en el caso de las Fundaciones.
- Ambos equivalen, en cuanto a Gobierno Institucional, a los Consejos de Administración en las empresas.

La responsabilidad de Gobierno, de acuerdo con las mejores prácticas de buen gobierno corporativo, entraña la asunción de una serie de Funciones Indelegables por parte del Órgano Máximo; obliga igualmente a asegurar la eficacia necesaria en su desempeño y naturalmente obliga también a ser supervisado y a rendir cuentas con transparencia.

En el resto de esta Guía Práctica, nos centraremos en el ejercicio de las responsabilidades del Órgano Máximo de Gobierno y en la forma que éste puede abordar su desempeño.

1.3. La función de Supervisión y la responsabilidad de Rendición de cuentas.

En todas las instituciones consideradas: Asociaciones, Fundaciones y Empresas, los Órganos Máximos de Gobierno respectivos (Juntas Directivas/ Juntas de Gobierno, Patronatos, Consejos de Administración) están sujetos a supervisión por parte de otros órganos y, están obligados a rendirles cuentas.

Dicha obligación de rendir cuentas constituye una responsabilidad fundamental, tanto para el Órgano Máximo de Gobierno como colectivo, como para las personas que lo integran, individualmente consideradas, en su calidad de miembros de dicho Órgano de Administración de la entidad.

A riesgo de subrayar aspectos bien conocidos, diremos que esta obligación merece al menos tres consideraciones:

- Para que un administrador realice su labor diligentemente, éste debe rendir cuentas a quien le nombró. Este criterio es válido para Asociaciones, Fundaciones y Empresas.
- Cualquier órgano de Gobierno o de Administración debe responder ante los “dueños” de la entidad. Estos tienen una naturaleza muy diferente en los tres tipos de entidades que estamos comparando, pero la obligación de rendir cuentas es un imperativo común a las tres.

- Además, existe la tendencia creciente en la mayor parte de los países avanzados a otra forma de rendir cuentas que consiste en informar adecuadamente a los “stakeholders”. Esta tendencia es importante para las empresas y probablemente, más importante aún para las Asociaciones y Fundaciones.

Las diferencias entre los tres tipos de entidades se manifiestan en la naturaleza de los órganos de Supervisión y en la forma de involucrar a los “Stakeholders”.

1.3.1. Los Órganos de Supervisión

Los órganos de Supervisión, a los que se tiene la obligación de rendir cuentas, es diferente en los tres tipos de entidades comparadas.

- En las Empresas, el órgano correspondiente es la **Junta General de Accionistas**. Estos son los dueños de la empresa y constituyen la autoridad máxima en relación con ella, incluida la autoridad para designar a los componentes del Órgano Máximo de Gobierno y para aprobar o rechazar cualquier aspecto de su labor. Hay además otros órganos oficiales de supervisión que ejercen determinadas funciones como es la CNMV, el Registro Mercantil o el Banco de España.
- El órgano de Supervisión de las Asociaciones, al que hay que rendir cuentas es la **Asamblea de Socios**. Estos equivalen a los dueños de la entidad. Su papel está claro en la normativa legal aplicable y es relativamente parecido, con los matices correspondientes al de la Junta de Accionistas en el caso de las empresas.
- Las Fundaciones constituyen un caso diferente. Tienen obligaciones semejantes de transparencia y registro público, pero no tienen “dueño” en un sentido convencional y se deben a la voluntad del fundador, plasmada en su **Objeto y Estatuto Fundacional**.

La Supervisión de la labor del Patronato como Órgano Máximo de Gobierno, la ejerce el **Protectorado** correspondiente a quien el Patronato debe rendir cuentas, pero, además, los **Patronatos** tienen la obligación de asegurar que el Objeto Fundacional se respeta y aplica con el rigor necesario.

En este sentido, les corresponde realizar, en cierta medida, una supervisión de su propia función de Gobierno. Para ello es importante crear **procedimientos de comunicación y rendición de cuentas** que cubran su obligación de respetar el Objeto Fundacional, además de cumplir sus obligaciones con el Protectorado y de explicar el uso que se ha hecho de los fondos aportados por donantes y financiadores.

1.3.2. La involucración de los “Stakeholders”

La obligación legal de transparencia y de rendición de cuentas llega de los órganos formales de Supervisión y no alcanza, en general, como requisito legal a los distintos grupos de Stakeholders. Sin embargo, la realidad de hoy

en día es que es necesario ir un poco más allá del estricto concepto de supervisión impuesto por la ley y extenderlo, de forma **voluntaria**, para involucrar a los diferentes grupos que se ven afectados por las actividades de la entidad, tanto directa como indirectamente.

En el caso de las empresas, es cada vez más importante comunicarse con clientes y consumidores, con proveedores y competidores, con empleados y con la Sociedad en general. Los contenidos de esta comunicación van más allá de los datos económicos y abarcan cuestiones como el respeto al medio Ambiente, la ética y el respeto a las personas.

En el caso de las Asociaciones y Fundaciones, la relación con los "Stakeholders" adquiere un carácter aún más importante, si cabe. Estas entidades reciben fondos de donantes que los aportan de forma desinteresada y sin que ello implique la adquisición de ningún derecho político. Muchos aportan su trabajo sin que medie una retribución significativa. Sus actividades y sus beneficiarios se sitúan con frecuencia en temas de gran sensibilidad social y la medición de su impacto real suele ser difícil de efectuar. Por todo ello, estas entidades deben prestar una atención especial a la forma en que se comunican con estos grupos y cómo pueden inspirar confianza de forma sostenible.

Una idea que merece la pena ser explorada, por parte de las Asociaciones y Fundaciones, para desarrollar la comunicación con los "Stakeholders", sería la **celebración de, al menos, un Acto Público Anual voluntario de rendición de cuentas del Patronato, con presencia de todos sus miembros.**

En dicho acto podrían presentarse y explicarse una serie de informes que además podrían colgarse en la página web de la entidad:

- Las Cuentas debidamente auditadas y la Memoria Anual del Ejercicio, que obligatoriamente hayan sido presentadas en el Protectorado o en su caso, a la Asamblea de Socios.
- Información suficiente descriptiva de la estructura de Gobierno de la entidad.
- Posiblemente, informes adicionales donde se evalúe el cumplimiento de los objetivos y presupuestos de la entidad en el Ejercicio, así como un análisis de impacto de sus actividades.

A este acto anual voluntario, además del Protectorado o de los miembros de la Asamblea de Socios, debería invitarse expresamente a todos los donantes/ aportadores de fondos, si fuera viable. El acto debería ser de acceso libre para el público en general.

La conveniencia de lanzar una iniciativa, como la propuesta, debe evaluarse con rigor. Es necesario decidir su contenido y su alcance antes de iniciarla, ya que, una vez puesta en marcha, debe mantenerse en el tiempo. Creemos que la idea es tanto más interesante de estudiar cuanto menos operativos sean los órganos formales de Supervisión.

La idea de fondo es que las Asociaciones y las Fundaciones, así como las Empresas, tienen interés en observar la máxima transparencia en sus actuaciones, en el uso que dan a sus fondos, en sus prácticas de Gobierno y en general, en sus procesos de rendición de cuentas. Ir más allá de lo que estrictamente exige la Ley en este terreno, es algo que creemos conveniente explorar.

1.4. Funciones Indelegables/ Esenciales que entraña la responsabilidad del Gobierno

El ejercicio de la responsabilidad de Gobierno implica el desempeño de una serie de Funciones esenciales. El Órgano Máximo de Gobierno puede delegar su ejecución, pero no puede abdicar su responsabilidad última por ellas.

La legislación existente para Empresas, Asociaciones y Fundaciones recoge las funciones que corresponden a sus órganos de gobierno. Sin embargo, creemos conveniente expresar dichas funciones con una plena perspectiva de lo que abarca el Gobierno Institucional y de cuáles son las implicaciones de administración y de actuación que se derivan de ello.

En el ámbito de las empresas, uno de los mayores avances que se han producido en materia de Gobierno Corporativo, en los últimos años, está asociado a la asignación clara de una serie de funciones indelegables y esenciales al Consejo de Administración, que este asume como propias. Estas funciones constituyen el punto de partida para determinar las áreas en que debe actuar el Consejo, definir la forma de su intervención en ellas para abordarlas con rigor y también establecer las relaciones de trabajo y coordinación con el nivel Ejecutivo y de gestión.

La naturaleza de estas Funciones Indelegables/ Esenciales es semejante para las Asociaciones y las Fundaciones y no difiere en lo esencial de las de las Empresas. Es cierto que, en su aplicación concreta, se reflejarán las diferencias y las características específicas de la misión, objetivos y estructura de cada entidad, pero en el plano conceptual son análogas y las utilizaremos como referencia para examinar el desempeño de la responsabilidad de Gobierno.

A título introductorio enumeramos aquí la naturaleza de las Funciones Indelegables de un Órgano Máximo de Gobierno. Todas ellas arrancan de la responsabilidad de **Liderar la entidad al máximo nivel** y pueden agruparse alrededor de cuatro temas:

- **Definir la estrategia de la entidad**
- **Responder ante Protectorado/Asamblea General, Donantes, Beneficiarios y Terceros**
- **Supervisar la gestión y el funcionamiento en general de la entidad**
- **Supervisar al Ejecutivo**

En la Tercera Parte de esta Guía, abordamos detalladamente y mediante cuestionarios la forma en que el Órgano Máximo de Gobierno en las Asociaciones y en las Fundaciones puede analizar el desempeño de estas Funciones de modo que cada entidad pueda llevar a cabo una reflexión acerca de la forma en la que las está desempeñando y qué posibilidades de mejora puede haber.

1.5. Factores críticos de la eficacia del Órgano Máximo de Gobierno

La ejecución de las Funciones indelegables del Órgano Máximo de Gobierno depende de su eficacia como grupo de trabajo. Asegurar dicha eficacia es también lógicamente, una responsabilidad fundamental del propio órgano de Gobierno.

También a título introductorio, destacamos aquí tres factores críticos que determinan de forma directa la eficacia de un Órgano de Gobierno:

- **Su tamaño, composición y organización**
- **La frecuencia, planificación y gestión de sus reuniones**
- **La evaluación regular de su eficacia como grupo de trabajo**

Al igual que con las Funciones indelegables, en la Cuarta Parte de esta Guía se analizan en detalle, mediante **cuestionarios** los aspectos prácticos más importantes a tener en cuenta en cuanto a la efectividad del Órgano Máximo de Gobierno. Como en el caso anterior, el objetivo no es tanto prescribir fórmulas concretas sino facilitar una reflexión acerca de la manera más adecuada para mejorar en cada caso.

Previamente, en la Segunda Parte, a continuación, describiremos algunas fórmulas organizativas que deben considerarse para **facilitar la mejora del funcionamiento** del Órgano Máximo de Gobierno.

SEGUNDA PARTE:

ELEMENTOS ORGANIZATIVOS DEL ÓRGANO MÁXIMO DE GOBIERNO

- 2.1. Comisión Delegada
- 2.2. Comisión de Auditoría
- 2.3. Comisión de Nombramientos y/o Retribuciones
- 2.4. El Consejo Asesor como instrumento organizativo de apoyo

Como se indica en la Parte anterior, la eficacia del Órgano Máximo de Gobierno depende de la interacción de un número de factores diversos que deben ser coherentes entre sí y reforzarse mutuamente. Algunos de ellos son de carácter estructural y organizativo (composición, tamaño, renovación, papel del Presidente, del Primer Ejecutivo y del Secretario, naturaleza de las Comisiones, posibilidad de Consejo Asesor); otros se refieren al funcionamiento (frecuencia, duración y gestión de las reuniones, información, procesos de decisión) Adaptar estos factores, para responder a las exigencias de la entidad, constituye una tarea compleja y fundamental del Órgano Máximo de Gobierno.

La tarea de adaptar las estructuras o la forma de funcionar constituye un proceso de cambio que invariablemente, exige superar determinadas limitaciones. Estas pueden derivarse de aspectos legales o estatutarios, de factores históricos o simplemente de tradiciones o hábitos de funcionamiento. Este tipo de limitaciones, se dan en el ámbito de las Empresas y pueden ser más importantes aún en el caso de las Asociaciones y de las Fundaciones.

En esta la Parte se adelanta la naturaleza de algunas fórmulas organizativas, de carácter opcional, que pueden servir al Órgano Máximo de Gobierno para reforzar su eficacia en aspectos como la **frecuencia de reuniones y dedicación**, la **atención a temas críticos** o la **incorporación de determinado tipo de talento** que se considere necesario.

En concreto, describiremos tres tipos de Comisiones, que serían otros tantos órganos internos del Órgano Máximo de Gobierno y estarían integradas por miembros del mismo. Se trata de la **Comisión Delegada**, la **Comisión de Auditoría** y la **Comisión de Nombramientos y Retribuciones**. Aparte, describiremos también la naturaleza y utilidad del **Consejo Asesor**, que puede ser un elemento de apoyo compatible con los anteriores.

Hay que destacar que la creación o no de Comisiones o de un Consejo Asesor no altera en absoluto las responsabilidades y funciones del Órgano Máximo. Se trata de opciones organizativas que pueden aportar especialización, dedicación y agilidad a éste. Su creación supone un cambio organizativo importante y es necesario sopesar sus ventajas e inconvenientes con todo rigor antes de ponerlas en marcha.

2.1. Comisión Delegada

La Comisión Delegada, como su nombre indica, es un órgano **con poderes ejecutivos delegados** por el Órgano Máximo de Gobierno. Tiene un carácter distinto al de las demás Comisiones que describiremos ya que actúa en nombre y por delegación del Órgano Máximo de Gobierno.

- Sus decisiones, en las materias delegadas, comprometen al Órgano Máximo de Gobierno, en cuyo nombre está autorizada a actuar. Conjuntamente con él, reporta a los órganos de Supervisión correspondientes.

- Debe tener un tamaño más reducido que el del Órgano Máximo de Gobierno, que le permita, en principio, reunirse con más frecuencia. Su composición debe ser realmente representativa de la estructura de éste.
- Esta Comisión deberá tener un reglamento escrito y aprobado por el Órgano Máximo de Gobierno. En dicho reglamento deberá indicarse la autoridad delegada, su composición y estructura, sus funciones y cometidos, deberes y responsabilidades, así como procedimientos y normas de funcionamiento.
- Esta Comisión, aunque tiene poderes delegados, debe reportar al Órgano Máximo de Gobierno e **informar de sus decisiones en las materias delegadas**. Es altamente aconsejable que se haga llegar regularmente a los miembros del Órgano Máximo de Gobierno una copia de las actas de las reuniones de la **Comisión Delegada**.
- Su **utilidad** puede estar **especialmente indicada** cuando **sea necesario tener una frecuencia más alta de reuniones** que la que es posible para el Patronato o Junta Directiva en conjunto, bien sea por su tamaño o por la disponibilidad de sus miembros. En una entidad sujeta a un entorno dinámico, celebrar menos de **5-6 reuniones al año** sería probablemente insuficiente.

2.2. Comisión de Auditoría

La Comisión Auditoría es un órgano **sin poderes ejecutivos delegados**. Su misión fundamental es asegurar que las cuentas de la entidad están correctamente elaboradas y proporcionan una imagen fiel de la situación y velar por el pleno cumplimiento de leyes y normas tanto externas como internas. Su característica más importante es la independencia de sus miembros respecto de los responsables ejecutivos y de posibles grupos de interés.

- La Comisión debe tener como competencias mínimas: supervisar la integridad de los estados financieros y cuentas anuales; proponer el nombramiento, renovación o revocación del auditor externo, preservando su independencia; aprobar su plan de trabajo anual y las condiciones de su contrato de prestación de servicios; supervisar los servicios de auditoría interna; y supervisar el funcionamiento y en su caso la creación de sistemas de control y gestión del riesgo.
- Su tamaño debe ser reducido (tres miembros puede ser adecuado) y debe estar compuesta por miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva. Por principio, los ejecutivos/ directivos de la entidad no deberán pertenecer a ella, aunque asistirán para informar, cuando su presencia se requiera.
- Esta Comisión deberá tener un reglamento escrito y aprobado por el Órgano Máximo de Gobierno, al cual reporta y en dicho reglamento deberán indicarse sus funciones y cometidos, deberes y responsabilidades, así como procedimientos y normas de funcionamiento.

- Las Comisiones de Auditoría no tienen en principio poderes delegados y deben, en todos los casos, elevar sus propuestas al Órgano Máximo de Gobierno o si así se estableciese, a la Comisión Delegada.
- La Comisión de Auditoría facilita la tarea de actuar con independencia en las materias que le corresponden y de dedicarles la atención que éstas precisan, más allá del ritmo y frecuencia de las reuniones del Órgano Máximo de Gobierno. Permite además concentrar en ella a los miembros de éste cuyo perfil y experiencia sean más adecuados.

2.3. Comisión de Nombramientos y/o Retribuciones

Al igual que la de Auditoría, esta Comisión o Comisiones **no tienen poderes delegados** y reporta al Órgano Máximo de Gobierno. En algunos casos, en el ámbito de empresas de cierto tamaño, se crean dos Comisiones, una para los temas de Nombramientos y otra para los de Retribución. Aquí nos referiremos a una que englobe ambas áreas por razones de simplicidad. Como ya se dijo en el caso anterior, la independencia con respecto a ejecutivos o grupos de interés es una característica fundamental.

- En el área de Nombramientos, la Comisión debe iniciar, evaluar y proponer, la designación de miembros del Órgano Máximo Gobierno, los nombramientos, renovación y cese del Presidente y el Secretario del Consejo, los nombramientos de miembros y presidentes de las Comisiones; el nombramiento, la evaluación y en su caso el cese o la sustitución del primer Ejecutivo y de los directivos que dependan del Primer Ejecutivo; conocer y establecer planes de sucesión para ellos; deberá también impulsar la evaluación periódica del Órgano Máximo de Gobierno, con o sin medios externos.
- En materia de Retribuciones, la Comisión debe elaborar y proponer las políticas de retribución de la entidad en general, especialmente la del primer Ejecutivo y de los principales directivos, así como de los miembros del Patronato/ Miembros de la Junta de Gobierno- Junta Directiva de la Fundación o de la Asociación si estos cargos fuesen retribuidos. La retribución debe considerarse en términos integrales e incluiría tanto la retribución dineraria fija, como la fórmula y cuantía de los incentivos variables, la retribución en especie, la política de gastos de representación y viaje y otros aspectos como los planes de pensiones.
- Su tamaño debe ser reducido, como en la de Auditoría (tres miembros puede ser suficiente) y debe estar compuesta por miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva. Por principio, los ejecutivos/directivos de la entidad no deberán pertenecer a ella, aunque asistirán para informar, cuando su presencia se requiera.
- Al igual que la de Auditoría, esta Comisión deberá tener un reglamento escrito y aprobado por el Órgano Máximo de Gobierno, al cual reporta. En dicho reglamento deberán indicarse sus funciones y cometidos, deberes y responsabilidades, así como procedimientos y normas de funcionamiento.

- Las Comisiones de Nombramientos y Retribución no tiene poderes decisorios. Debe elevar sus propuestas al Órgano Máximo de Gobierno o si así se estableciese, a la Comisión Delegada.
- La utilidad de esta Comisión se deriva del interés de dedicar una atención independiente y más especializada a los temas que le conciernen sin que ello dependa de la frecuencia de reuniones del Órgano Máximo.

2.4. El Consejo Asesor como instrumento organizativo de apoyo

Un Consejo o Comité Asesor es un órgano consultivo, cuyas funciones son meramente de asesoramiento. No tiene poderes ni responsabilidades legales. Su aportación principal radica precisamente en su carácter flexible, que le permite servir de apoyo o de complemento al Órgano Máximo de Gobierno o a su Comisión Delegada, tanto en el caso de una Asociación, como en el de una Fundación o en el de una Empresa. En el ámbito de estas últimas, el concepto se utiliza con bastante amplitud.

En este apartado daremos algunas ideas orientativas acerca del mismo, con objeto de que sirvan para una reflexión más a fondo sobre su posible utilidad para las Asociaciones y Fundaciones.

Como punto de partida, hay que señalar que el término de Consejo Asesor se usa para designar órganos de naturaleza muy diversa. Por ejemplo: En algunas instituciones se utilizan como elementos de relaciones públicas, para acercarse a determinados grupos locales; en otros, para establecer relaciones con el mundo académico.

En el caso que nos ocupa, nos referiremos al **Consejo Asesor como un instrumento de Gobierno Institucional** que, como hemos dicho arriba, puede complementar al Órgano formalmente responsable del mismo. Su propia naturaleza flexible no permite dar reglas universales de cómo debe utilizarse. Su interés para una institución y la forma de llevarlo a la práctica dependen de las circunstancias y prioridades concretas de cada caso.

2.4.1. Utilidad del Consejo Asesor

La fórmula del Consejo Asesor puede ser recomendable cuando se desee reforzar la capacidad de Gobierno de la institución y a la vez, no sea oportuno realizar cambios estatutarios o alterar el equilibrio formal de poderes y representación. En este sentido, el valor que el Consejo Asesor, puede aportar Gobierno de las Asociaciones y de las Fundaciones se manifiesta en varios aspectos:

- Permite introducir en el Gobierno de la institución a personas externas, con conocimientos y experiencia adecuados que ayuden a orientar y enriquecer las estrategias y la gestión. No entraña responsabilidades legales por lo que permite atraerlas con mayor facilidad.

- No altera el “equilibrio de poder” en la institución ni interfiere en su administración ya que no tiene poderes legales. Puede hacer recomendaciones, pero no puede tomar decisiones. A la vez permite adquirir experiencia de colaboración con personas externas.
- Por encima de todo, aporta flexibilidad. Sus contenidos y el alcance de sus funciones no tienen más límites que la voluntad de los responsables del Gobierno de la Fundación o de la Asociación.

2.4.2. Funciones y alcance

Las Funciones que puede desempeñar el Consejo Asesor pueden establecerse con carácter amplio o en algunos casos, con carácter más restringido.

- En el primer caso, pueden abarcar, siempre bajo la óptica del asesoramiento, la práctica totalidad de las funciones del Órgano Máximo de Gobierno o de su Comisión Delegada. El Consejo Asesor puede dar apoyo en materia de Estrategia; en el seguimiento de la Gestión y del Control Económico y Financiero; en el control del Ejecutivo; en materia de Rendición de Cuentas; en cuestiones de Organización y Talento y en cualquier otro aspecto de Gobierno de la entidad.
- En determinadas situaciones, puede constituirse un Consejo Asesor para tratar un tema o una categoría de temas específicos, que pueden incluso estar limitados en el tiempo. Por ejemplo: decidir de qué forma debe una Fundación o una Asociación ampliar su ámbito de actividades a un país determinado; evaluar si debe o no establecer una alianza de colaboración con otra organización de objetivos complementarios; decidir si debe modificar su estrategia de captación y gestión de recursos financieros.

Las funciones y alcance que se pretenda dar a un Consejo Asesor determinan lógicamente la composición y estructura que deba tener y su forma de funcionar.

2.4.3. Composición y estructura

En el supuesto de que las funciones del Consejo Asesor sean de carácter amplio, podemos avanzar algunas ideas orientativas de composición y estructura.

- La composición debe incluir a las personas externas que se desee incorporar y a un número representativo de miembros del Órgano Máximo de Gobierno o de su Comisión Delegada, si existe, de forma que las conclusiones y propuestas del Consejo Asesor puedan traducirse efectivamente en decisiones. En el ámbito de las empresas, cuando esta fórmula se utiliza con éxito, se llega a una auténtica simbiosis con el Órgano formal de Gobierno.
- El perfil de los miembros externos es probablemente el aspecto más importante para la eficacia de un Consejo Asesor: 1) Deben tener un conjunto de conocimientos y capacidad relevantes para la situación de que se trate; 2) Deben poseer integridad y rigor profesional; 3) Deben

identificarse con los objetivos de la institución; 4) Es conveniente nombrarlos por un plazo e introducir un esquema de rotación.

- Los miembros internos deben pertenecer al Órgano Máximo de Gobierno o a su Comisión Delegada y pueden incluir en algún caso a Ejecutivos.
- La necesidad de que en el Consejo Asesor estén presentes miembros externos e internos, obliga en la práctica a que éste tenga una masa crítica mínima que permita que haya una cierta diversidad y que a la vez se pueda intervenir realmente en los debates. Posiblemente el mínimo esté en unas cinco personas (2-3 externos y 2-3 internos).
- La Presidencia del Consejo Asesor debe ser la misma que la del Órgano Máximo de Gobierno y debe contar también con un Secretario.

2.4.4. Funcionamiento

En la medida en que se trata de un instrumento de apoyo y de complemento al Patronato o a la Junta de Gobierno-Junta Directiva, su funcionamiento interno debe regirse por criterios semejantes a los de éstos.

- Debe disponer de un Reglamento sencillo estableciendo sus Funciones, su Composición y sus reglas de funcionamiento.
- La frecuencia de reuniones dependerá de las funciones que tenga, pero como ya hemos señalado anteriormente, en una entidad sujeta a un entorno razonablemente dinámico debería pensar en un mínimo de 5 y pueden llegar hasta 12 al año.
- Debe tener un buen orden interno: Orden del día; Información adecuada sobre los temas a tratar, enviada con antelación; Actas.
- El contenido de las reuniones debe reflejar las funciones del Consejo Asesor y en la práctica, suele ser semejante al de un Órgano formal de Gobierno. Algunos temas deben ser examinados con una frecuencia regular. p.ej. informes mensuales de gestión y de situación económica; aprobación anual de presupuestos; revisión anual de planes y estrategias. Otros temas no tienen una frecuencia determinada: p. ej. Decisiones puntuales de inversión o planes de actuación singulares.

Un tema a considerar es si un Consejo Asesor, debe o no estar remunerado y en qué términos. Es obvio que no sería apropiado establecer aquí ningún criterio absoluto para ello. En el mundo de la empresa, los Consejos Asesores suelen tener una retribución algo inferior a la de un Consejo de Administración **por la ausencia de responsabilidad legal**. En el caso de una Fundación o de una Asociación, esta cuestión deberá considerarse teniendo en cuenta las políticas establecidas en cada caso y posiblemente, tratarse de forma análoga a la del Órgano formal de Gobierno.

TERCERA PARTE:

FUNCIONES DEL MAXIMO ORGANO DE GOBIERNO: EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES ESENCIALES E INDICADORES DE BUENAS PRÁCTICAS

- 3.1. Introducción
- 3.2. Las funciones esenciales: Liderar la Entidad al máximo nivel
 - 3.2.1. Función 1: Definir la estrategia de la Entidad
 - 3.2.2. Función 2: Responder ante Protectorado/Asamblea General, Donantes, Beneficiarios y Terceros
 - 3.2.3. Función 3: Controlar la gestión y el funcionamiento en general de la Entidad
 - 3.2.4. Función 4: Supervisar al ejecutivo

3.1. Introducción

El Gobierno de cualquier **Fundación o Asociación** incluye el desempeño de determinadas funciones esenciales y la eficacia de un Patronato o Junta de Gobierno, debidamente compuesto, organizado y liderado, se manifiesta en la práctica en la forma en que desempeña estas funciones.

El Patronato o Junta de Gobierno-Junta Directiva no puede abdicar la responsabilidad última por ellas, pero tiene, sin embargo, un amplio margen de libertad para ejercerlas, en términos de grado y forma de intervención. Las posibles diferencias en el ejercicio de sus funciones no suponen menoscabo alguno de su responsabilidad última, pero pueden afectar, sin embargo, a su eficacia final.

A continuación, se enumeran estas funciones y después se plantean una serie de preguntas, estructuradas en forma de cuestionarios, con objeto de que cada institución pueda evaluar qué órganos y en qué forma ejercen estas responsabilidades.

Las respuestas de tipo positivo a las preguntas que se plantean en los cuestionarios que siguen reflejarían sin duda una situación con un alto nivel de desarrollo formal de procesos de estrategia; de gestión operativa y de relaciones externas y un Patronato o Junta de Gobierno/ Junta Directiva que interviene activamente en todos ellos. Sin embargo, como ya se indica en la introducción general de esta Guía, queremos dejar claro que estos cuestionarios no pretenden ser prescriptivos, sino proporcionar a los Patronatos y Juntas de Gobierno y a sus miembros una serie de Indicadores de Buenas Prácticas que sirvan como instrumento de análisis de su funcionamiento y como referencia para la reflexión y en su caso, la modificación de sus propias prácticas.

3.2. Las funciones esenciales: Liderar la entidad al máximo nivel

La función primordial del órgano máximo de Gobierno consiste en **Liderar la Fundación/ Asociación al máximo nivel, velando con rigor e independencia por el cumplimiento del Objeto Fundacional**. Esta función engloba esencialmente a todas las demás, que se desprenden de ella y la concretan.

Liderar la asociación o la fundación al máximo nivel abarca, tanto la determinación de **dónde** se pretende llevar la institución, como la definición de **cómo** se pretende llegar allí. Se trata de **expresar el Objeto Fundacional en términos de aspiraciones y objetivos de desarrollo de la institución y de establecer aquellos valores, criterios y principios de organización y conducta, (operativos, culturales, de actitud frente al riesgo, financieros, de carácter ético u otros) que se desea aplicar para el logro de dichos objetivos últimos**.

Esta **función de liderazgo integral** al máximo nivel **comprende** al menos cuatro grupos de funciones y responsabilidades, que se desarrollan a continuación:

- **Definir la estrategia de la entidad.**
- **Responder ante Protectorado/Asamblea General, Donantes, Beneficiarios y Terceros.**
- **Supervisar la gestión y el funcionamiento en general de la entidad.**
- **Supervisar al Ejecutivo.**

3.2.1. Función 1: Definir la Estrategia de la entidad.

El Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva tiene la responsabilidad última de definir la Estrategia de la ONG y de supervisar su ejecución.

El concepto de Estrategia es amplio y complejo y no pretendemos aquí abordarlo de forma exhaustiva. En esta Guía, proponemos que, a la hora de analizar cómo mejor desempeñar esta función, el Patronato considere al menos los cinco aspectos siguientes:

- La expresión y comunicación del Objeto Fundacional, la misión de la entidad y los valores y las Políticas que los sustentan.
- La elaboración y aprobación del Plan Estratégico, incluyendo:
 - El análisis de la situación, sus oportunidades y sus amenazas.
 - La generación y análisis de alternativas estratégicas.
 - La definición del Plan, con sus correspondientes objetivos, directrices acciones.
- El examen y aprobación de las decisiones individuales de carácter estratégico.
- El examen y aprobación de Proyectos y Presupuestos
- La verificación de que la organización dispone de los medios y procesos necesarios para una ejecución eficaz de la estrategia.

Cuestionario sobre: Expresión y comunicación del Objeto Fundacional/ Misión, Valores y Políticas

- () ¿Existe una definición expresa del Objeto Fundacional/ Misión y los Valores de la Asociación o de la Fundación y de las Políticas necesarias para aplicarlos?
- () ¿Están expresados el Objeto Fundacional/ Misión y los Valores en términos suficientemente ambiciosos como para inspirar a la organización y a la vez, suficientemente realistas y claros como para ser practicables?
- () ¿Existen políticas internas que aseguren la observancia de los Valores definidos? Por ejemplo: prácticas o actividades que puedan no sean coherentes con el Objeto Fundacional, Políticas acerca de límites riesgos; prácticas laborales; Conducta ética
- () ¿Hay Códigos internos de conducta ética?

En caso afirmativo:

- () ¿Determina el Patronato la Misión, los Valores y las Políticas, derivadas del Objeto Fundacional?
- () ¿Contribuye el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva como colectivo a su elaboración, debate y aprobación? o bien, ¿Se trata de un proceso liderado esencialmente por el Primer Ejecutivo y el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva da la aprobación final?
- () ¿Se someten a revisión regularmente?
- () ¿Se comunican de forma efectiva y son conocidos dentro de la organización?
- () ¿Sirven de referencia para la toma de decisiones concretas?, ¿Exige el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva que se observen en la práctica?
- () ¿Se tienen en cuenta la voluntad del Fundador y los criterios de los donantes y en su caso, los de los propios beneficiarios, de los empleados, o de terceras partes relevantes?

Cuestionario sobre: Examen y aprobación de Planes Estratégicos

- () ¿Dispone la entidad de un Plan Estratégico formalmente elaborado?
- () ¿Se realiza un análisis a fondo de la situación interna y externa y de las oportunidades y amenazas que surgen?
- () ¿Se examina una gama suficiente de alternativas estratégicas?
- () ¿Se plasma la estrategia en objetivos, directrices y planes?
- () ¿Se dispone de parámetros e índices de gestión que permitan medir el resultado de la aplicación del Plan y en general, de las actuaciones de la organización?
- () ¿Se actualiza el Plan periódicamente?
- () ¿Se verifica la coherencia de los objetivos y acciones del Plan Estratégico con el Objeto Fundacional/ Misión y los Valores de la Asociación o de la Fundación?
- () ¿Se utiliza el Plan para orientar la elaboración de los Proyectos y de los Presupuestos?

En caso afirmativo:

- () ¿Qué papel juega el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva en el proceso de definición del Plan Estratégico?
- () ¿Interviene activamente en él o lo elabora enteramente el Primer Ejecutivo y su equipo?
- () ¿Conoce el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva la forma y los criterios con que se ha elaborado?
- () ¿Se debate activamente el Plan Estratégico en el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva?
- () ¿Se le dedica tiempo suficiente, en una o varias sesiones, al proceso?
- () ¿Participa alguna Comisión del Patronato/de la Junta de Gobierno-Junta Directiva en la elaboración de la estrategia

Cuestionario sobre: Examen y aprobación de decisiones individuales de carácter estratégico

- () ¿Existe una categorización de las decisiones que tienen carácter estratégico, bien por su cuantía, bien por su naturaleza?
- () ¿Hay un proceso formal para su aprobación?
- () ¿Participa el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva en su aprobación y en la definición del proceso?
- () ¿Se analiza el impacto que tienen en el Plan y en las prioridades estratégicas establecidos?
- () ¿Participa el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva, o alguna Comisión en el análisis y evaluación previa?
- () ¿Verifica el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva o la coherencia de las decisiones individuales con el Objeto Fundacional y con la estrategia definida y en su caso, el impacto que tienen en ambos?

Cuestionario sobre: Examen y aprobación de los Proyectos y Presupuestos

- () ¿Se establecen Proyectos formales y Presupuestos en la Asociación o en la Fundación?
- () ¿Se proporcionan objetivos y directrices de arriba abajo para su elaboración?
- () ¿Se asegura la coherencia de los Proyectos y Presupuestos con el Plan Estratégico aprobado?
- () ¿Aprueba el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva los Proyectos y los Presupuestos?
- () ¿Participa el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva en el debate y en la elaboración de los mismos?

Cuestionario sobre: Verificación de que la organización dispone de los medios y procesos necesarios

¿Tiene el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva conocimiento de si...?

- () ¿Existe una estructura de organización adecuada para responder a las prioridades estratégicas y operativas de la Asociación o de la Fundación?
- () ¿Es efectiva la comunicación interna, tanto de arriba abajo, como de abajo arriba?
- () ¿Se dispone del talento necesario en los puestos críticos y de planes de desarrollo y sucesión?
- () ¿Están la cultura interna alineada con las aspiraciones y valores de la Asociación o de la Fundación, que se derivan de su misión y Objeto fundacional?
- () ¿Están estructurados los procesos de evaluación de Directivos y los incentivos que tienen para orientar la acción en el sentido deseado?

¿Exige el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva?

- () ¿Una revisión periódica de la adecuación de la estructura organizativa y de su funcionamiento?
- () ¿Una evaluación regular del talento disponible y las necesidades existentes?
- () ¿La adopción de cambios cuando lo estime necesario?

3.2.2. Función 2: Responder ante Protectorado/Asamblea General, donantes, beneficiarios y terceros

El Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva tiene la responsabilidad ineludible de responder y dar cuenta de la actuación de la Fundación o de la Asociación, en todas sus dimensiones: En primer lugar, a su Protectorado (y en su caso, a su Asamblea General). También a sus donantes, a sus beneficiarios y a todos aquellos grupos (empleados, proveedores, socios, comunidades en que opera, grupos medioambientales u otros) que se vean afectados por sus actividades.

Para cumplir eficazmente esta función, es importante considerar cuál debe ser el modo de hacer del Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva en relación con al menos tres grupos de cuestiones que se derivan de ella:

- Rendir cuentas al Protectorado/Asamblea General y donantes, asegurando plena transparencia y proporcionando una imagen fiel de la entidad, de su compromiso con la voluntad del Fundador, de su situación y sus perspectivas, respondiendo siempre del pleno cumplimiento de leyes y normas tanto externas como internas.
- Conocer, además del objeto Fundacional, la naturaleza y aspiraciones de los Asociados, donantes y beneficiarios.
- Tener en cuenta con rigor los intereses de terceros.

Cuestionario sobre: Rendir cuentas al Protectorado y donantes, asegurando plena transparencia y proporcionando una imagen fiel de la ONG, de su compromiso con la voluntad del Fundador, de su situación y sus perspectivas, respondiendo siempre del pleno cumplimiento de leyes y normas tanto externas como internas.

- () ¿Se asegura el Patronato/Junta General de que las comunicaciones y la información enviada al Protectorado son:
- () Como mínimo, las exigidas por las leyes y normas
- () Claras y capaces de transmitir una imagen fiel:
 - del compromiso con la voluntad del Fundador,
 - de los resultados de la acción de la Fundación o de la de su situación y perspectivas
- () Presentadas con la antelación y frecuencia adecuadas
- () ¿Se comunican los mecanismos y políticas de prevención y gestión de Conflictos de Interés, tanto de tipo personal como institucional
- () ¿Existe una política de comunicación con los donantes, más allá de la exigida por las leyes?
- () ¿Existe alguna política de comunicación con los beneficiarios de la entidad?
- () ¿Revisa y debate el Patronato/Junta General periódicamente estas políticas?
- () ¿Exige el Patronato/ Junta General un seguimiento regular del cumplimiento de leyes y normas tanto externas como internas?
- () ¿En el caso de las Fundaciones y para la rendición de cuentas y supervisión se celebra un Acto público anual donde los miembros del Patronato presentan la memoria anual/documento de actuación?

Cuestionario sobre: Conocer, además del Objeto Fundacional, la naturaleza y aspiraciones de los Asociados y de los donantes y beneficiarios.

- () ¿Analiza el Patronato regularmente la naturaleza de los Asociados, de los donantes y de los beneficiarios de la entidad?
- () ¿Ha establecido el Patronato algún proceso de comunicación y contacto con ellos, más allá de lo exigido por las leyes, para conocer mejor directamente sus aspiraciones e intereses acerca de la entidad?
- () ¿Están definidos con claridad los responsables de la relación con los fundadores, donantes y beneficiarios?

Cuestionario sobre: Tener en cuenta con rigor los intereses de terceros.

- () ¿Analiza la Asociación o la Fundación qué grupos o sectores relevantes de la Sociedad, además de sus beneficiarios y donantes, están afectados directa o indirectamente por sus actividades y conducta?
- () ¿Conoce la entidad el impacto que sus actividades tienen sobre los intereses de estos grupos y la actitud de éstos hacia ella?
- () ¿Se tienen en cuenta los intereses de estas terceras partes a la hora de tomar decisiones o hacer planes?
- () ¿Conoce el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva y debate estas cuestiones?
- () ¿Existen políticas para el tratamiento de estas cuestiones y para la comunicación o el contacto con terceras partes interesadas?

3.2.3. Función 3: Controlar la gestión y el funcionamiento en general de la entidad

El desempeño eficaz de esta función exige establecer políticas y reglamentos bien definidos en cuestiones clave, disponer a tiempo de información adecuada y fiable, dedicar la atención y los medios necesarios para interpretarla y adoptar las decisiones correctivas que proceda.

El Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva debe reflexionar acerca de cómo debe intervenir en, al menos cuatro grupos de tareas, todas ellas con profundas implicaciones operativas y de organización:

- Controlar el cumplimiento de los planes; el logro de la viabilidad económica; el desarrollo de la entidad y en general, la eficacia de la gestión.
- Identificar y evaluar permanentemente los Riesgos de la Asociación o de la Fundación.
- Verificar que se cumplen las políticas establecidas en temas de ética o de conflictos de interés.
- Disponer de los medios y procesos de Control y Auditoría necesarios.

Cuestionario sobre: Controlar el cumplimiento de los planes; el logro de la viabilidad económica; el desarrollo de la Asociación o de la Fundación y en general, la eficacia de la gestión.

- () ¿Dedica el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva tiempo al análisis del impacto final, de los resultados y de la posición de la Fundación o de la Asociación?
- () ¿Se dispone de parámetros de carácter estratégico, que reflejen el impacto real de las actividades de la entidad en relación con sus objetivos, su crecimiento y su posición en relación con entidades cuyos fines son semejantes?
- () ¿Dispone el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva de Índices que permitan medir los resultados y de Parámetros de Gestión adecuados para controlar la marcha de la entidad y controlar el cumplimiento de planes Operativos y Presupuestos?
- () ¿Permiten éstos medir los resultados y valorar la viabilidad económica y el equilibrio financiero (Resultados de proyectos, Cuenta de Resultados, Balance, Flujo de fondos, Endeudamiento, Activos y Pasivos,)?
- () ¿Se dispone además de parámetros que reflejen aspectos de tipo operativo importantes para la Asociación o de la Fundación (p.ej. índices de eficiencia; costes de captación de fondos; riesgos, otros)?
- () ¿Conoce y debate el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva las desviaciones sobre Planes y Presupuestos?
- () ¿Se examina la evolución de estos parámetros con la frecuencia adecuada y lo suficientemente pronto como para tomar acciones correctivas a tiempo?
- () ¿Cómo participa el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva en el control de la marcha de la Fundación o de la Asociación?
- () ¿Es informado sistemáticamente del análisis y de las iniciativas adoptadas por el Primer Ejecutivo?
- () ¿Interviene directamente en el análisis y debate, ya sea en pleno o a través de una Comisión?

Cuestionario sobre: Identificar y evaluar permanentemente los Riesgos

- () ¿Tiene la Asociación o la Fundación un conocimiento adecuado de los distintos tipos de riesgo que se derivan de su actividad: legales, financieros, laborales, sanitarios, medioambientales, catastróficos, de reputación, otros?
- () ¿Se evalúan regularmente, en términos de importancia y probabilidad?
- () ¿Se cuantifica su impacto posible? ¿Se elabora el mapa de Riesgos?
- () ¿Se establecen políticas y medidas concretas para controlar/reducir los niveles de los distintos tipos de riesgo y en su caso, paliar sus efectos?
- () ¿Supervisa el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva, en pleno o a través de la Comisión de Auditoría el seguimiento regular de los riesgos?

Cuestionario sobre: Asegurar que se cumplen las políticas establecidas en temas de ética o de conflictos de interés

- () ¿Hay políticas internas establecidas en cuanto a conducta ética y acerca de cómo tratar posibles Conflictos de Interés, ya sean individuales de Patronos/miembros del Patronato o Ejecutivos o institucionales, correspondientes a Fundadores o donantes importantes?
- () ¿Se dispone de procedimientos internos para identificar situaciones que supongan riesgo de conflicto de interés o posible infracción del código ético?
- () ¿Se tratan dichos temas en el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva para asegurar una solución acorde con las políticas establecidas?

Cuestionario sobre: Disponer de los medios y procesos de Control y Auditoría necesarios

- () ¿Se realiza regularmente una Auditoría externa? En caso afirmativo:
- () ¿Selecciona al Auditor el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva o su Comisión de Control y Auditoría?
- () ¿Rinde cuentas el Auditor directamente al Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva o a su Comisión?
- () ¿Realiza el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva o su Comisión regularmente, una evaluación de la calidad e independencia del Auditor?
- () ¿Se somete a revisión periódica su permanencia?
- () ¿Garantizan los procesos internos de la Asociación o de la Fundación que la información que se genera para el control, es fiable y se elabora a tiempo?
- () ¿Existen medios organizativos suficientes en cantidad y calidad para un buen funcionamiento de los procesos de información y control?
- () ¿Existe la función de Auditoría interna? ¿Está situada a un nivel suficiente, como para actuar con independencia? ¿Dispone de medios adecuados a su tarea?
- () ¿Supervisa el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva o su Comisión de Auditoría directamente la efectividad de los procesos de Control y Auditoría?

3.2.4. Función 4: Supervisar al Ejecutivo

El Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva tiene la obligación de asegurar que el Primer Ejecutivo y su equipo desempeñan sus funciones con eficacia. Esto implica decidir cómo se le selecciona, qué grado de delegación se le otorga, cómo se le remunera, cómo se relaciona el Patronato con él, y con qué criterios se le evalúa y llegado el caso, se le sustituye.

Igualmente, el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva debe asegurar que la composición y remuneración del equipo que forma la Alta Dirección sean las adecuadas en todo momento.

Para desempeñar esta función crítica, el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva debe considerar cuál es la forma más eficaz de actuar en las áreas siguientes:

- Seleccionar (y en su caso, cesar) al Primer Ejecutivo. Definir sus atribuciones y relaciones de trabajo con el Patronato y en su caso, con el Presidente. Establecer Planes de Sucesión y de desarrollo y formación de posibles sucesores.
- Aprobar sus objetivos y evaluar su desempeño. Definir su esquema de retribución y determinar cada año la cuantía de la misma.
- Aprobar Nombramientos y ceses; de Altos Directivos, sus políticas de Evaluación y de Retribución; verificar su aplicación.

Cuestionario sobre: Seleccionar (y en su caso, cesar) al Primer Ejecutivo, establecer Planes de Sucesión. Definir sus atribuciones y relaciones de trabajo con el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva.

- () ¿Cómo interviene el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva en la selección y designación del Primer Ejecutivo? ¿En pleno? ¿A través de la Comisión de Nombramientos? ¿A través del Presidente?
- () ¿Existen Planes de Sucesión? ¿Se discuten en el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva?
- () ¿Existen planes de desarrollo y formación de posibles sucesores? ¿Los conoce el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva?
- () ¿Existen mecanismos establecidos para gobernar el proceso de sucesión, en casos de emergencia?
- () ¿Están claramente establecidas las atribuciones del Primer Ejecutivo? ¿Cuáles tiene delegadas y cuáles corresponden al Patronato? ¿Si el cargo de Presidente está separado del de Primer Ejecutivo, están las funciones y relaciones respectivas claramente establecidas?
- () ¿Son los niveles de delegación los adecuados para alcanzar los objetivos de la Asociación o de la Fundación y a la vez, supervisar su viabilidad y desarrollo?
- () ¿Están claros los criterios que deben gobernar la comunicación entre el Primer Ejecutivo y el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva, en términos de naturaleza y frecuencia?
- () ¿Se evalúa regularmente al Primer Ejecutivo?
- () ¿Cómo interviene el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva de en los procesos citados? ¿Directamente? ¿A través de la Comisión de Nombramientos? ¿se mantiene informado través del Presidente?

Cuestionario sobre: Evaluar al primer Ejecutivo en el logro de sus objetivos. Definir su esquema de retribución y determinar cada año la cuantía de la misma.

- () ¿Están establecidos los criterios y objetivos que deben servir para evaluar la gestión del Primer Ejecutivo?
- () ¿Están expresamente aprobados por el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva?
- () ¿Los elabora el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva, la Comisión de Nombramientos, u otros?
- () ¿Existe un esquema de retribución del Primer Ejecutivo claramente definido en términos de cuantía y componentes? ¿Está referido a los criterios y objetivos de evaluación?
- () ¿Se efectúa anualmente una evaluación rigurosa del Primer Ejecutivo, con arreglo a los criterios definidos? ¿Conoce y debate esta evaluación el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva?
- () ¿Se decide la cuantía de la retribución, en la parte que corresponda, en función de los resultados de la evaluación? ¿Lo decide el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva en pleno?
- () ¿Cómo se gestiona el proceso de evaluación y de propuesta de retribución? ¿Una Comisión del Órgano máximo de Gobierno? ¿El Presidente?

Cuestionario sobre: Aprobar Nombramientos y ceses de Altos Directivos; y sus políticas de Evaluación y Retribución; Verificar su aplicación.

- () ¿Está establecido cuáles son los niveles directivos cuyos nombramientos y ceses y cuyas políticas de evaluación y retribución deben ser supervisadas por el Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva o su Comisión de Nombramientos?
- () ¿Están definidos y aprobados por el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva los criterios y políticas de retribución de estos Directivos?
- () ¿Revisa el Patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva regularmente:
- () El desempeño y potencial de estos directivos
- () Los planes de desarrollo y sucesión para ellos
- () Las propuestas de nombramientos o ceses.
- () ¿Examina el patronato/ Junta de Gobierno-Junta Directiva o su Comisión de Nombramientos y Retribución las decisiones de Retribución para estos directivos y verifica su coherencia con las políticas establecidas?

CUARTA PARTE:
FACTORES CRÍTICOS DE LA EFICACIA DEL ÓRGANO MÁXIMO DE GOBIERNO

- 4.1. Introducción
- 4.2. Tamaño, composición, organización y renovación del Órgano de Gobierno
- 4.3. Planificación y gestión de las reuniones del Órgano de Gobierno, de sus comisiones y órganos dependientes
- 4.4. Evaluación de la eficacia del Órgano de Gobierno como grupo de trabajo

4.1. Introducción

Esta Parte intenta analizar los factores claves para conseguir que un Órgano de Gobierno funcione con eficacia. Porque un Órgano de Gobierno puede estar compuesto por personalidades brillantes y no obstante ser ineficaz. En la práctica, sólo puede desarrollar su potencial, si sus componentes son adecuadamente seleccionados y el Órgano de Gobierno está bien organizado y liderado.

Un Órgano de Gobierno bien equilibrado, de Administradores ejecutivos y no ejecutivos, liderados y coordinados por su Presidente, que trabajan en equipo, debería formar un órgano integrado, capaz de diseñar el destino de la asociación o fundación, asegurar su sostenibilidad y salvaguardar sus fines.

A continuación, destacamos **tres grupos de factores críticos** para la eficacia de un Órgano de Gobierno:

- **Su Tamaño, Composición y Organización.**
- **La Planificación y Gestión de las reuniones del Órgano de Gobierno y de sus Comisiones.**
- **La Evaluación de la eficacia del Órgano Máximo de Gobierno como grupo de trabajo.**

En esta sección, enunciamos para cada uno de estos grupos de factores, los principios de funcionamiento más importantes a tener en cuenta y proponemos después unos cuestionarios sencillos, que pretenden ayudar, a los Miembros del Patronato o Miembros de la Junta de Gobierno/Junta Directiva, de la Fundación o de la Asociación, y a los Órganos Máximos de Gobierno interesados a realizar un auto-examen de su situación particular.

4.2. Tamaño, Composición y Organización del Órgano de Gobierno

El tamaño ideal del Órgano de Gobierno dependerá del tamaño y complejidad de la Asociación o de la Fundación. El tamaño mínimo viene fijado por la necesidad de incorporar personas con la diversidad de habilidades y experiencias necesarias. El Tamaño máximo viene limitado por su capacidad de gestión eficiente.

La Composición de un Órgano de Gobierno- número y características personales de las mujeres y los hombres que lo integran- y la Organización que éste adopte internamente, determinan probablemente más que cualquier otro factor, su eficacia final.

A continuación, se describe una recomendación sobre el tamaño, la composición y la organización interna del Órgano máximo de Gobierno. Así mismo y con el fin de utilizar la misma terminología que se aplica en España en Buen Gobierno Corporativo, cuando se hace referencia a Administradores

Ejecutivos o Internos, debería entenderse como aquellos que además de ser Administradores son empleados o ejecutivos (disponen de poderes ejecutivos). También debería entenderse como Administradores No Ejecutivos o Externos, a aquellos Administradores que son externos a la entidad y por tanto no son empleados, ni ejecutivos de la entidad.

4.2.1. Tamaño

- El tamaño del Órgano de Gobierno no debería de ser inferior a cinco miembros, con objeto de poder contar con los conocimientos y habilidades necesarios para ejercitar con eficacia las responsabilidades que le están encomendadas. Ni debería de tener más de 10-12 miembros, si se desea una participación activa de todos sus miembros en el debate y una eficiente supervisión y toma de decisiones por parte del Órgano de Gobierno.

4.2.2. Composición

- El Órgano de Gobierno deberá estar compuesto por Administradores que, en su conjunto, tengan el necesario conocimiento, juicio y experiencia para realizar adecuadamente sus tareas.
- El Órgano de Gobierno deberá estar compuesto por Administradores Ejecutivos/ internos y no Ejecutivos/ externos, prevaleciendo el nº de estos últimos frente a los Administradores/ ejecutivos.
- El nombramiento de cada Administrador debe explicarse en la Asamblea de Socios/ Acto Anual Público de la Asociación/ Fundación que debe efectuar o ratificar su nombramiento.

4.2.3. Organización interna

- El Presidente y el Primer ejecutivo: En el ejercicio práctico del gobierno y la gestión de la sociedad, nadie debe tener poderes de decisión ilimitados. Además, el ejercicio de tales poderes debe estar siempre sujeto a control. Siempre que sea posible, los cargos de Presidente y Primer Ejecutivo, deben ser ocupados por distintas personas.

Si bien pueden darse casos en los que esté plenamente justificada la acumulación del cargo de Presidente con el de Primer Ejecutivo, en general, una concentración de poder tan grande puede generar problemas que es necesario prevenir.

- La combinación del papel de Moderador (Presidente) y de Ponente (Primer Ejecutivo) en el Órgano de Gobierno es difícil de combinar en la práctica.
- Puede dificultar la evaluación objetiva del CEO/Primer Ejecutivo y la valoración del desempeño de la Dirección.
- No facilita necesariamente la preparación de planes de sucesión.

- La acumulación de ambos cargos exige, por tanto, disponer de una Comisión de Nombramientos y Retribución poderosa e independiente con procesos de evaluación sólidos.
 - Las dos funciones (presidir el Órgano de Gobierno y gestionar la Asociación o la Fundación) son distintas, requieren temperamentos y motivaciones diferentes y no debe haber confusión en cuanto a cuál es la función que está desempeñando una persona, en determinados momentos.
 - Puede ser más difícil para los demás Administradores ejecutivos desempeñar su papel de Administradores y es más difícil alcanzar un equilibrio adecuado entre las prioridades de la Dirección y las de Gobierno de la Asociación/ Fundación.
 - Puede provocar un exceso de trabajo y una dispersión excesiva para una sola persona.
- **El Reglamento del Órgano de Gobierno:** Debe existir un Reglamento del Órgano de Gobierno que contenga una definición explícita de su propósito, funciones, obligaciones, prioridades y manera de operar. El contenido del Reglamento debe tener carácter público.

El Reglamento del Órgano de Gobierno debe definir, entre otras cosas, una estructura interna del Órgano de Gobierno basada en Comisiones, determinando cuáles son dichas Comisiones, qué competencias y funciones tiene cada una, así como qué condiciones determinan la pertenencia de los Administradores a cada una de ellas. Las comisiones son órganos internos del Órgano de Gobierno, e informarán a éste de sus actividades regularmente. Sería recomendable la existencia de al menos las Comisiones de: Nombramientos, Remuneraciones y Auditoría.

- El **Secretario** del Órgano de Gobierno desempeña un papel clave para garantizar el buen funcionamiento del mismo. Para salvaguardar su independencia e imparcialidad, su nombramiento y cese deberán realizarse según un procedimiento que debe ser aprobado por el Órgano de Gobierno y constar en su Reglamento.

Cuestionario sobre: Tamaño, Composición y Organización del Órgano de Gobierno

- () El tamaño del Órgano de Gobierno, ¿facilita una participación activa en los debates por parte de todos los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva?
- () A la hora de elegir a los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva ¿se tienen en cuenta los conocimientos y experiencias que faltan en el Órgano de Gobierno?
- () ¿Se han tomado las medidas para que nadie pueda tener poder de decisión ilimitado?
- () ¿Están separadas las funciones de Presidente del Órgano de Gobierno y Primer Ejecutivo?
- () ¿Existe un Reglamento del Órgano de Gobierno?
- () ¿Existe dentro de ese Reglamento un procedimiento de elección y cese del Secretario del Órgano de Gobierno?
- () ¿Existen Comisiones del Órgano de Gobierno?
- () ¿Existe o se ha creado un Consejo Asesor?
- () ¿Están la composición, la estructura interna, las competencias y funciones definidas en el Reglamento del Órgano de Gobierno tanto para las Comisiones como para el Consejo Asesor de existir éste?
- () ¿Tienen las Comisiones y/o Consejo Asesor (de existir éste) del Órgano de Gobierno la composición y poder adecuados para cumplir su misión con verdadera independencia?
- () ¿Informan las Comisiones y/o Consejo Asesor (de existir éste) regularmente al Órgano de Gobierno de sus actividades?

4.3. Planificación y gestión de las reuniones del Órgano de Gobierno, de sus comisiones y órganos dependientes

Establecidos el tamaño, composición y estructura interna del Órgano de Gobierno, la planificación y gestión de las reuniones de este y de sus Comisiones, son fundamentales para un funcionamiento eficaz de las mismas. Las prácticas más recomendables son:

- El orden del día de las reuniones del Órgano de Gobierno es responsabilidad de su Presidente. Debe de asegurar que a lo largo del año se incluyan todos los temas relevantes derivados de las funciones indelegables/ esenciales, dando siempre cabida a los temas urgentes y a las propuestas de los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva si las hubiese.
- La frecuencia de reuniones del Órgano de Gobierno y de las Comisiones debe ser la adecuada teniendo en cuenta el tamaño y naturaleza de la organización y la complejidad y el número de los temas a tratar.
- La duración de las reuniones debe ser la suficiente para debatir en profundidad los temas importantes.
- Los miembros del Órgano de Gobierno deben de recibir con varios días de antelación, la información necesaria para tratar con "opinión/ criterio informado" los temas incluidos en el orden del día de sus reuniones.
- Se debe definir y revisar con regularidad, las necesidades de información de los Miembros del Órgano de Gobierno, especialmente en los periodos entre reuniones.
- Hay que asegurar que los medios técnicos y el lugar de celebración de las sesiones del Órgano de Gobierno son los adecuados.
- El Presidente del Órgano de Gobierno debe de dirigir sus debates de forma que se asegure una comunicación abierta, con participación de todos sin que se pierda por ello la eficacia.
- El tiempo de la reunión debe de asignarse a cada tema del orden del día en función de su relevancia para la organización.
- Hay que asegurar que todos los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva asistan a las reuniones del Órgano de Gobierno y participen activamente en sus debates.
- El secretario del Órgano de Gobierno es responsable de que, de cada reunión, se redacte acta que refleje los puntos esenciales del debate, las decisiones adoptadas, así como los temas pendientes para futuras reuniones.
- Los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva deben ser informados a posteriori, regularmente, de las gestiones realizadas para la formalización y ejecución de los acuerdos, así como de los resultados obtenidos con la ejecución de los mismos.

Cuestionario sobre: Planificación y Gestión de las reuniones del Órgano de Gobierno y de las de sus Comisiones

- () ¿Se establece el orden del día con tiempo suficiente, asegurando que se recogen todos los temas relevantes, dando también cabida a los temas urgentes?
- () ¿Los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva, si lo desean, pueden incluir temas en el orden del día?
- () ¿La frecuencia de las reuniones es adecuada? () ¿Y su duración?
- () ¿Reciben los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva información suficiente y en plazo antes de la reunión para tener "criterio informado"?
- () Entre reunión y reunión del Órgano de Gobierno, ¿reciben los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva información cuya importancia justifica un envío?
- () ¿Considera adecuado los medios técnicos y el lugar de celebración de las reuniones del Órgano de Gobierno?
- () ¿Está dirigido el Órgano de Gobierno de forma que se asegura una comunicación abierta con participación de todos, sin perder por ello eficacia en los debates?
- () ¿Se echa de menos el suficiente debate de los temas relevantes?
- () ¿Acuden todos los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva a las reuniones del Órgano de Gobierno y participan todos debidamente en los debates?
- () ¿Se redactan las actas de todas las reuniones, incluyendo a los asistentes, las posiciones sobre temas relevantes y las decisiones tomadas?
- () ¿Se informa a los miembros del órgano de gobierno posteriormente de las gestiones realizadas para la formalización y ejecución de los acuerdos del Órgano de Gobierno, así como de los resultados obtenidos?

4.4. Evaluación de la eficacia del Órgano de Gobierno como Grupo de Trabajo

Un Órgano de Gobierno no solo debe tener el tamaño, la composición, organización y procedimientos de trabajo adecuados, sino que debe aspirar a mejorar regularmente en el desempeño de sus funciones. Para ello, es fundamental evaluar su funcionamiento, tanto como grupo, como el de cada uno de sus miembros para identificar oportunidades de mejora.

- El Órgano de Gobierno deberá de acometer una evaluación anual, formal y rigurosa de su propia actuación como órgano colegiado, de la de sus Comisiones, Cargos y de sus miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva, para lo cual deberá tener la libertad de contratar el asesoramiento de expertos independientes, si lo considera necesario.
- Se evaluarán:
 - El tamaño, composición y conocimientos del Órgano de Gobierno y de los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva.
 - Su organización interna.
 - La planificación y gestión de las reuniones del Órgano de Gobierno y de sus Comisiones.
 - El cumplimiento por parte del Órgano de Gobierno de sus funciones esenciales.
- El Órgano de Gobierno evaluará anualmente a su Primer Ejecutivo. Esta evaluación será coordinada por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones si existiera, o por el Presidente no Ejecutivo (o por el Consejero principal cuando el Presidente sea Ejecutivo). Los resultados serán presentados por el Presidente al Primer Ejecutivo.
- El Órgano de Gobierno, de igual forma, evaluará anualmente al Presidente del Órgano de Gobierno de Administración (independientemente de si es ejecutivo o no).
- El Órgano de Gobierno aprobará anualmente el Plan de sucesión del Primer Ejecutivo y del Presidente del Órgano de Gobierno de Administración.
- Se evaluará igualmente la contribución individual de cada uno de los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva, valorando sus conocimientos, habilidades, diligencia, juicio, franqueza, trabajo en equipo e integridad.

Con el resultado de las evaluaciones se elaborará un informe con un plan de acción que desarrolle las recomendaciones de mejora tanto a nivel individual como colectivo. Corresponderá a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, o en su defecto, al Presidente, el seguimiento y evaluación del cumplimiento del mismo.

Cuestionario sobre: Evaluación del Órgano de Gobierno como Grupo de Trabajo

- () ¿Se evalúa periódicamente el funcionamiento del Órgano de Gobierno y de sus Comisiones?
- () ¿Se evalúa anualmente al Primer Ejecutivo con la participación de todos los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva?
- () ¿Se evalúa anualmente al Presidente del Órgano de Gobierno de Administración?
- () ¿Se aprueba anualmente el Plan de sucesión del Primer Ejecutivo y del Presidente del Órgano de Gobierno de Administración?
- () ¿Se evalúa la contribución individual de cada uno de los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva?
- () ¿Se establecen objetivos de mejora del funcionamiento del Órgano de Gobierno y de sus Comisiones?
- () ¿Y de los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva individualmente? ¿Se prevén programas de formación que sean necesarios para su puesto al día?
- () ¿Se elabora un plan de acción con los objetivos y acciones de mejora, tanto individual como colectivas, y se sigue su cumplimiento?
- () ¿Esta previsto en el reglamento del Órgano de Gobierno el cese de los Administradores por falta repetida de asistencia a las reuniones del Órgano de Gobierno?

QUINTA PARTE:
FUNDAMENTOS LEGALES DEL GOBIERNO DE LAS ASOCIACIONES Y
FUNDACIONES: DERECHOS, DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE LOS
MIEMBROS DEL MÁXIMO ÓRGANO DE GOBIERNO.
(Información a septiembre 2013)

- 5.1. Introducción
- 5.2. Aspectos legales del Gobierno de Asociaciones y Fundaciones
 - 5.2.1. Asociaciones
 - 5.2.2. Fundaciones
- 5.3. Derechos, deberes y responsabilidades de los miembros del Órgano Máximo de Gobierno
 - 5.3.1. Derecho de Información
 - 5.3.2. Deberes legales:
 - 5.3.2.1 Deberes de diligencia en la administración y de información.
 - 5.3.2.2 Deberes de fidelidad y lealtad.
 - 5.3.2.3 Deberes en materia de conflictos de intereses.
 - 5.3.2.4 Deber de secreto.
 - 5.3.3. Responsabilidad:
 - 5.3.3.1. Requisitos para la exigencia de responsabilidad.
 - 5.3.3.2. Principio de responsabilidad solidaria.
 - 5.3.3.3. La acción social de responsabilidad.
 - 5.3.3.4. La acción individual de responsabilidad.
 - 5.3.3.5. Responsabilidad en materia tributaria y de subvención.
 - 5.3.3.6. Responsabilidad en el ámbito penal.
 - 5.3.3.7. Responsabilidad en el ámbito concursal.
- 5.4. Reembolso de gastos y remuneración.

5.1. Introducción

El objeto de esta Parte es destacar aquellos aspectos del régimen jurídico de asociaciones de utilidad pública y fundaciones que se refieren y afectan a la estructura y gobierno de estas organizaciones, en particular en cuanto a las obligaciones y responsabilidades legales de los miembros de sus órganos de gobierno. Dicho régimen legal y de obligaciones está esencialmente recogido en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones y en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, Reguladora del Derecho de Asociación.

No obstante, debe tenerse en cuenta que en la actualidad, a Septiembre de 2013, se encuentran **en desarrollo** algunas **modificaciones normativas** que **podrían afectar** a la responsabilidad y obligaciones de los administradores en general, y no son descartables algunas reformas de la legislación sustantiva que pudieran introducir modificaciones en el régimen de responsabilidad de los miembros de los órganos de gobierno de las fundaciones y asociaciones, así como en la regulación de algunas de sus obligaciones.

5.2. Aspectos legales del Gobierno de Asociaciones y Fundaciones

Las **asociaciones** son agrupaciones de personas físicas o jurídicas que persiguen la realización de un interés común a sus propios miembros, y si bien algunas, *de facto*, persiguen fines ajenos a los de los propios socios que pueden considerarse como de interés general, son las declaradas de *utilidad pública*, las que necesariamente han de promover los fines de interés general y desarrollar una actividad que no esté restringida exclusivamente a beneficiar a sus asociados.

Las **fundaciones** son organizaciones sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general, debiendo dirigir dichos fines a colectividades genéricas de personas, sin que puedan beneficiar a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general.

5.2.1. Asociaciones

El Gobierno de las Asociaciones

Las asociaciones se constituyen por consentimiento de tres o más personas físicas o jurídicas. El acuerdo de constitución debe incluir los estatutos, en los cuales debe constar, entre otras cosas, los órganos de gobierno y representación, así como su funcionamiento interno y régimen de adopción de acuerdos. Sin perjuicio de lo que puedan establecer dichos estatutos, las asociaciones contarán con los siguientes órganos:

1. La Asamblea General: es un órgano formado por todos los asociados. Para ello debe reunirse, al menos, una vez al año, previa convocatoria efectuada quince días antes de la reunión, salvo disposición estatutaria, y con una participación mínima, si los estatutos no disponen otra cosa, de un tercio de los miembros. Deberá ser convocada con carácter

extraordinario cuando lo solicite un 10% de los socios, salvo que los estatutos requieran otra mayoría. Además, será necesaria la designación de Presidente y Secretario al principio de la reunión, salvo que la asociación ya contara estatutariamente con dichos cargos. Los acuerdos se adoptarán, con carácter general, por mayoría simple.

Entre sus competencias, destacan las siguientes:

- a) Aprobación de las cuentas y de los planes de actuación y presupuestos.
- b) Censura de la gestión de la Junta Directiva/ Junta de Gobierno.
- c) Elección de los miembros del órgano de representación.

Sin perjuicio de lo anterior, será preceptiva una mayoría cualificada para las siguientes competencias, que quedarán por tanto reservadas a la asamblea general:

- a) Disolución de la asociación.
- b) Modificación de los estatutos.
- c) Disposición o enajenación de bienes de la asociación.
- d) Retribución, en su caso, de los miembros del órgano de representación.

2. El órgano de representación: generalmente conocido como Junta Directiva/ Junta de Gobierno, está integrado únicamente por asociados. Sus facultades se extienden a todos los actos propios de las finalidades de la asociación, siempre que no requieran, conforme a los estatutos, autorización expresa de la Asamblea General.

Por otro lado, cabe mencionar que los miembros del órgano podrán recibir retribuciones, con acuerdo de la asamblea, en cuyo caso deberá constar en los estatutos y cuentas anuales aprobadas por los socios. En el caso de las asociaciones de utilidad pública, dicha retribución no podrá realizarse con cargo a fondos públicos.

Finalmente, los miembros deberán haber alcanzado la mayoría de edad, estar en pleno uso de los derechos civiles y no estar incurso en motivos de incompatibilidad, todo ello sin perjuicio de lo que puedan establecer, en su caso, los estatutos.

Entre las funciones de la Junta Directiva/ Junta de Gobierno cabe destacar:

- a) La representación de la asociación.
- b) Ejecución y cumplimiento de los acuerdos que adopte la Junta/ Asamblea General.

- c) Formular los presupuestos anuales y las cuentas correspondientes al año anterior para someterlos a la asamblea.
- d) Elegir de entre ellos a un presidente, un vicepresidente, un secretario y un tesorero, salvo que los estatutos dispusieran otra cosa.
- e) Decidir en materia de cobros y ordenación de pagos, sin perjuicio de la delegación de facultades y apoderamientos.
- f) Llevar a cabo cuantas competencias le otorgue la Junta/ Asamblea General.
- g) Convocar la celebración de la Junta General.

La Junta Directiva/ Junta de Gobierno puede crear en su seno órganos delegados, tales como un comité ejecutivo, sin que exista una regulación específica en cuanto a la delegación de funciones.

El papel de la Administración en las Asociaciones:

La inscripción registral de las asociaciones es obligatoria a los solos efectos de publicidad, salvo para aquellas asociaciones que tengan la utilidad pública. Con carácter general, la actividad administrativa sobre las asociaciones es escasa, reduciéndose por tanto a la publicidad registral: inscripción de la asociación, de la composición de su órgano de representación, de la apertura y cierre de las delegaciones o las modificaciones estatutarias, entre otros.

Por el contrario, las asociaciones de utilidad pública sí tienen otras obligaciones frente al Registro Nacional de Asociaciones. La declaración de utilidad pública corresponde al Registro Nacional de Asociaciones, dependiente del Ministerio del Interior, y requerirá el pronunciamiento favorable del Ministerio competente por razón de la materia de acuerdo con los fines que desarrolle la asociación, además de la declaración del Ministerio de Hacienda, siendo su inscripción registral obligatoria. Asimismo, será obligatorio para las asociaciones de utilidad pública la remisión de sus cuentas anuales al Registro de Asociaciones.

5.2.2. Fundaciones

El Gobierno de las Fundaciones

La Ley de Fundaciones señala que el órgano de gobierno y representación es el Patronato:

1. El Patronato: se trata de un órgano constituido por un mínimo de tres personas físicas o jurídicas, los patronos, al que se le atribuyen las decisiones relacionadas con el gobierno y representación de la fundación. Dichas decisiones serán adoptadas de acuerdo a la mayoría estipulada en los estatutos.

Las facultades propias del Patronato podrán ser delegadas en uno o más de sus miembros y podrán crearse órganos delegados formados por varios patronos.

No obstante, en ningún caso será delegable la aprobación de las cuentas y del plan de actuación, la modificación de los estatutos, la fusión y la liquidación de la fundación, ni aquellos actos que requieran la autorización del Protectorado. Algunas normas autonómicas de fundaciones añaden a las anteriores, otras facultades indelegables.

El Patronato deberá reunirse un mínimo de dos veces al año. En la primera de dichas convocatorias, que debe realizarse en los primeros seis meses del ejercicio, se procederá a la aprobación de las cuentas anuales del ejercicio anterior. La segunda reunión deberá celebrarse en los últimos tres meses del año, con el fin de aprobar un plan de actuación para el ejercicio siguiente que deberá ser presentado al Protectorado.

A falta de otra estipulación recogida en los Estatutos, el órgano deberá contar con un presidente elegido entre los patronos, así como con un secretario, que podrá ser persona ajena al Patronato, en cuyo caso tendrá voz pero no voto.

El desempeño del cargo de Patrono no podrá conllevar retribución¹ más allá del derecho a ser reembolsado de los gastos debidamente justificados que el ejercicio de la actividad les ocasione. No obstante, y salvo que el fundador disponga otra cosa, se podrá estipular una retribución adecuada para los patronos que presten servicios distintos a los propios del Patronato, previa autorización del Protectorado.

Las competencias del Patronato se extienden a las siguientes funciones:

- a) Señalar la orientación de la fundación para el mejor cumplimiento de sus fines;
- b) Administrar la totalidad de los recursos económicos y financieros;
- c) Aprobar las cuentas anuales, el inventario y la liquidación del presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio anterior, así como el presupuesto y el plan de actividades del ejercicio siguiente;

¹ Aun cuando actualmente la labor de miembro del Patronato no está retribuida, según la legislación actual, la legislación puede cambiar en un futuro, de acuerdo al previsible incremento de deberes, responsabilidades y profesionalización de los administradores o para el caso de fundaciones específicas. Si se retribuyese la labor del miembro del Patronato, por cambiar la legislación vigente, en su condición de administrador, debiera considerarse que esta labor podrá ser retribuida siempre que se establezca en los estatutos de la Fundación, se incluya en la memoria anual de la fundación y se notifique anualmente al Protectorado, serían las condiciones mínimas de transparencia y supervisión.

- d) Aprobar las normas de régimen interno convenientes;
 - e) Crear comisiones delegadas y determinar sus funciones;
 - f) Nombrar los cargos directivos, ejecutivos y asesores, así como el resto de personal técnico, administrativo, laboral y subalterno necesario, sin perjuicio de las facultades atribuidas al primer ejecutivo;
 - g) Realizar toda clase de actos y contratos para el cumplimiento del fin de la fundación, sin perjuicio de delegación o apoderamientos en órganos delegados o terceros;
 - h) Modificar los estatutos fundacionales y acordar la fusión y extinción.
2. Otros órganos: Como se ha señalado, el Patronato puede crear en su seno otros órganos delegados, formados por patronos/miembros del Patronato, a los que podrán encomendarse cualesquiera facultades, salvo las **legalmente indelegables** ya indicadas. Serán los estatutos los que determinen las funciones, composición y régimen de adopción de acuerdos de estos órganos delegados.

Debe tenerse en consideración que la legislación fundacional otorga cierta relevancia a la figura del fundador o fundadores, que pueden ser personas físicas o jurídicas. El fundador es quien establece los estatutos iniciales y designa a las personas físicas o jurídicas que integran el primer Patronato de las Fundaciones. Aunque la ley no reserva facultades concretas al fundador, una vez constituida la fundación, puede prohibir la modificación de todo o parte de los estatutos, así como la fusión de la fundación con otra. También puede designar, dentro de las previsiones y límites legales, la entidad o entidades destinatarias del haber relicto en caso de extinción y posterior liquidación de la fundación.

A su vez, el fundador podrá ser patrono de la fundación, temporal o vitaliciamente, pero la Ley no permite que el fundador ostente un derecho de veto, por ejemplo, sobre las decisiones de la fundación, que han de adoptarse por el principio mayoritario, pero los estatutos pueden por ejemplo atribuirle una facultad de nombramiento o propuesta de nombramiento de patronos. Además, la voluntad fundacional debe constituir un cierto límite a algunas de las transformaciones de la fundación, debiendo el Patronato interpretar dicha voluntad fundacional que, a su vez, deberá ser revisada por el Protectorado.

Supervisión Administrativa de las Fundaciones

La inscripción de las fundaciones, a diferencia de las asociaciones, es constitutiva y por tanto necesaria para la adquisición de la personalidad jurídica y requiere el previo pronunciamiento del Protectorado sobre la idoneidad de los fines y la suficiencia de la dotación.

El Protectorado es el órgano administrativo que tiene encomendada legalmente la función de velar por el correcto ejercicio del derecho de

fundación y por la legalidad en la constitución y funcionamiento de estas entidades.

Las funciones de Protectorado son ejercidas por la Administración General del Estado, respecto de las fundaciones de competencia estatal. Respecto de las fundaciones de ámbito autonómico, las funciones son asumidas por la respectiva Comunidad Autónoma.

La función principal del Protectorado consiste en velar por la correcta constitución y funcionamiento de las fundaciones. Para ello contará con competencias relativas, entre otras, a:

- a) Informar con carácter vinculante para el Registro, sobre la idoneidad de los fines y la suficiencia de la dotación.
- b) Velar por el efectivo cumplimiento de los fines fundacionales, de acuerdo con la voluntad del fundador, y teniendo en cuenta la consecución del interés general.
- c) Verificar la aplicación de sus recursos económicos al cumplimiento de los fines fundacionales;
- d) Ejercer provisionalmente las competencias del órgano de gobierno cuando falten todas las personas llamadas a integrarlo.
- e) Ejercer la acción de responsabilidad frente a los patronos/miembros del Patronato e incluso impugnar sus acuerdos si fueran contrarios a la Ley.

Además, la Ley de Fundaciones prevé un régimen de autorizaciones y comunicaciones para determinados actos de disposición patrimonial y otros acuerdos del Patronato. Este régimen de autorizaciones varía de la legislación estatal a las normas autonómicas. De acuerdo con la Ley de Fundaciones, es necesaria la autorización previa del Protectorado en los siguientes casos:

- a) Para la enajenación, onerosa o gratuita, o el gravamen de los bienes y derechos que forman parte de la dotación, o estén directamente vinculados al cumplimiento de los fines fundacionales; y
- b) Para que los Patronos/miembros del Patronato puedan contratar con la fundación, ya sea en nombre propio o de un tercero.

Todas las fundaciones deberán presentar anualmente sus cuentas al Protectorado que, una vez revisada su adecuación formal a la normativa vigente procederá a depositarlas en el Registro de Fundaciones a efectos de publicidad. Además, el Protectorado dispondrá de un plazo de cuatro años para la revisión material de las cuentas anuales, aunque hubieran sido depositadas.

Finalmente, el Protectorado estará legitimado para intervenir temporalmente

en la fundación, sin que ello conlleve la sustitución de los miembros del Patronato, sino la suspensión de sus funciones, en los siguientes casos:

- a) Cuando exista una grave irregularidad en la gestión económica que ponga en peligro la subsistencia de la fundación; y
- b) Cuando se dé una desviación grave entre los fines fundacionales y la actividad realizada.

5.3. Derechos, deberes y responsabilidades de los miembros del órgano máximo de gobierno.

El estatuto jurídico de los patronos y miembros de la junta directiva/junta de gobierno es en esencia similar al de los administradores de empresas, si bien podemos encontrar ciertas diferencias, de acuerdo con la diferente estructura y forma jurídica de asociaciones y fundaciones destacada en la Primera Parte de esta guía (equivalencia entre empresas, fundaciones y asociaciones) y de acuerdo con alguna otra característica de estos cargos, como es la gratuidad y el standard de diligencia.

Los patronos y miembros de la junta directiva/junta de gobierno tienen derechos, deberes y responsabilidades en la realización de su función. La cada vez más demandada tendencia hacia la profesionalización de la actividad de los mismos haría recomendable incluso que dispongan de un **seguro de responsabilidad civil**.

5.3.1. Derecho de información

Formulación- El cumplimiento de los deberes del miembro del Patronato o miembro de la Junta de Gobierno/Junta Directiva requiere que este disponga de una información veraz y completa sobre la situación de la fundación o asociación. Solo así podrá cumplir con sus responsabilidades primordiales que se derivan de las funciones indelegables o esenciales del Patronato o de la Junta.

Cuestionario sobre: Derecho de información.

- () ¿Mantiene la fundación/asociación vigentes programas de formación de sus miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva tanto para que puedan conocer la fundación/asociación en el más breve plazo posible desde su toma de posesión, como para que puedan actualizar su conocimientos cuando ello resulte conveniente?
- () ¿Recaba el miembro del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva la información y documentación adicional que entiende necesaria sobre cualquier asunto sometido a su consideración?
- () ¿Se preocupa el presidente de que el equipo directivo prepare la documentación necesaria sobre los puntos que conforman el orden del día de la reunión del de la Junta Directiva / Junta de Gobierno o del Patronato para que los miembros de la Junta de Gobierno/Junta Directiva o del Patronato puedan disponer de ella con antelación?
- () ¿Asume el secretario, como contenido esencial de su función, la de proporcionar a los miembros de la Junta Directiva / Junta de Gobierno o del Patronato la información o documentación adicional que precisen?
- () ¿Requieren los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva al secretario que les remita la información y documentación necesaria para el adecuado tratamiento de los puntos del orden del día de las reuniones?
- () ¿Obtiene el miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva el asesoramiento que precisa para el pleno entendimiento de los asuntos sometidos a su competencia, bien de los propios órganos de la fundación/asociación o, en su defecto, de asesores externos?
- () Durante las sesiones del Patronato o Junta ¿son suficientemente profundas y claras las exposiciones que realiza la Dirección? ¿Son debatidas las decisiones adecuadamente?
- () ¿Tienen los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva oportunidades para conocer a los principales componentes del equipo directivo y para visitar las principales instalaciones de la entidad?

5.3.2. Deberes Legales

En el cumplimiento de sus deberes, los patronos o miembros de la junta han de tener en cuenta principalmente el interés general al que ha de servir la fundación o asociación, asumiendo que en éstas conforman el interés social, la propia finalidad de interés general a que sirve de acuerdo con la voluntad del fundador, los beneficiarios, los donantes y financiadores, voluntarios, empleados y la sociedad en general.

Los patronos o miembros de las Junta no son responsables de las deudas o de las pérdidas de la fundación o asociación a menos que hayan prestado garantías personales, pero podrán estar sujetos a responsabilidades personales si hubieran causado un perjuicio a la entidad incumpliendo sus obligaciones o su deber de diligencia.

5.3.2.1. Deberes de diligencia en la administración y de información.

Formulación.

El primer deber de los patronos o miembros de Junta es el participar en la administración colectiva que les está encomendada dentro de los límites del objeto social, así como el de representar a la entidad en la forma determinada por los estatutos.

Para ello, la Ley de Fundaciones establece que los miembros del Patronato, patronos, han de desempeñar su cargo con la diligencia de un representante leal, respondiendo frente a la fundación por los daños y perjuicios causados por actos contrarios a la ley, a los estatutos o los realizados sin la diligencia debida. La Ley de Asociaciones determina la responsabilidad de miembros de la Junta de Gobierno/Junta Directiva ante ésta, ante los asociados y ante terceros por los daños causados y las deudas contraídas por actos dolosos, culposos o negligentes.

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

Cuestionario sobre: Deber de diligencia

- () ¿Asiste el patrono o miembro de la Junta a las reuniones y participa activamente en sus deliberaciones?
- () ¿Prepara las reuniones, solicitando las aclaraciones y la documentación complementaria que considere conveniente, en primer lugar de los propios órganos de la entidad y, en su defecto, de asesores externos?
- () ¿Participa activamente en los debates, expresando con total independencia y libertad su punto de vista?
- () ¿Asiste a las reuniones y participa activamente en sus deliberaciones?
- () En caso de discrepancia o duda respecto de los acuerdos o deliberaciones, ¿deja constancia de su opinión favorable o contraria?

5.3.2.2. Deberes de fidelidad y lealtad

En el ejercicio de su cargo, el miembro del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva debe de velar por el cumplimiento del interés fundacional o asociativo, anteponiéndolo siempre al suyo propio y absteniéndose de cualquier actuación personal que pueda perjudicar a la fundación.

Fundaciones y asociaciones tienen la obligación de destinar sus recursos al cumplimiento de sus fines sin que quepa su reparto ni directo ni indirecto entre asociados, patronos, cónyuges, familiares o personas con análoga relación. Aunque estas personas pudieran encontrarse entre los beneficiarios de las prestaciones de la entidad no pueden gozar de especiales condiciones para su disfrute.

Cuestionario sobre: Deber de fidelidad y lealtad.

- () ¿Es consciente el patrono o miembro de la Junta de que no debe utilizar el nombre de la entidad o su condición de miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva para operaciones por cuenta propia o de terceros vinculados?
- () ¿Manifiesta su preocupación u oposición cuando considera que alguna propuesta de decisión sometida al Patronato o Junta puede ser contraria al interés social y, en su caso, hacer constar en el acta de la reunión su discrepancia?
- () ¿Es consciente de su deber de dimitir de su condición de patrono o miembro de la Junta cuando sus discrepancias con las decisiones del Patronato o Junta sean significativas o reiteradas así como de explicar suficientemente las razones de su dimisión para que el órgano pueda tomar razón suficiente de ellas?
- () ¿Informa a la entidad sobre las situaciones personales y familiares que pudieran tener especial relevancia o relación con la fundación o la asociación o suponer un vínculo que pudiera resultar relevante para su leal actuación como miembro de dichos órganos?
- () ¿Informa suficientemente al Patronato o Junta sobre los cambios significativos de su situación profesional y de sus restantes obligaciones profesionales, en el caso de que pudieran afectar a su condición de administrador?
- () ¿Informa a la fundación o asociación de todas las reclamaciones judiciales, administrativas o de cualquier otra índole que, afectándole a él, pudieran perjudicar además el crédito y reputación de la entidad?
- () ¿Se abstiene de hacer uso de los activos sociales o de los servicios prestados por la fundación o asociación para fines particulares y de valerse de su posición para obtener ventajas, a no ser que lo hiciera en las mismas condiciones que los restantes beneficiarios y usuarios y abone, en su caso, el precio correspondiente?

5.3.2.3. Deberes en materia de conflictos de intereses

Ni la Ley de Asociaciones ni la Ley de Fundaciones contienen ninguna regulación específica sobre conflictos de intereses, a salvo de las obligaciones de abstención de algunos patronos y miembros de la Junta en acuerdos que pudieran afectarles, como resultado de los deberes de fidelidad y lealtad de los administradores, éstos deben evitar las situaciones en las que su interés particular (entendiéndose como tal tanto su propio interés como el de las personas vinculadas con el mismo), pueda entrar en conflicto con el interés de la entidad.

Además, la entidad deberá proceder a solicitar autorización del Protectorado en aquellos casos en los que, de acuerdo con la legislación vigente sea preciso para celebrar contratos o cualquier contrato civil o mercantil con el patrono por funciones distintas a las que les corresponden como tales patronos. Sin perjuicio de ello, parece que la regulación aplicable a las sociedades de capital podría extenderse a las fundaciones y asociaciones, de forma que los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva deberían:

- Comunicar al patronato o a la Junta cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener con los intereses de la entidad.
- Abstenerse de intervenir en los acuerdos o decisiones relativos a la operación a que el conflicto se refiera.
- Comunicar: (i) el interés que tuvieran (directa o indirectamente, ellos o las personas a ellos vinculadas) en otras entidades con fines idénticos, análogos o complementarios a los de entidad en la que sirvan como miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva, (ii) los cargos o funciones que en ellas ejerzan.
- Hacer constar las situaciones de conflicto de intereses en la memoria o información que anualmente preparen.

A los efectos anteriores, se podrían considerar personas vinculadas a los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva: su cónyuge o las personas con análoga relación de afectividad; sus ascendientes, descendientes y hermanos y los de su cónyuge; los cónyuges de sus ascendientes, de sus descendientes y de sus hermanos; las sociedades controladas directa o indirectamente por el propio administrador o algunas de las personas anteriores. Respecto del miembro del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva persona jurídica, se podrían considerar personas vinculadas, sus socios de control, sus administradores de derecho o de hecho, sus liquidadores y apoderados generales, sus respectivas personas vinculadas y las sociedades que formen parte del mismo grupo. En los casos en los que el patrono o miembro de la junta, persona física, haya sido nombrado a instancias de una persona jurídica, podrían también considerarse personas especialmente vinculadas al mismo, la entidad a instancias de la cual ha sido nombrado y el resto de las personas que se considerarían especialmente vinculadas en caso de que la entidad fuera miembro del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva.

Cuestionario sobre: Deberes en materia de conflictos de intereses.

El miembro del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva, persona física o jurídica:

- () ¿Comunica a la entidad cualquier situación de conflicto de intereses que pudiera tener con ella y se comporta de forma que el interés social prevalezca, en especial, absteniéndose en la operación o acuerdo a que se refiere el conflicto de intereses?

Por ejemplo:

- () ¿Comunica la situación de conflicto de intereses cuando una empresa licita para celebrar un contrato con la entidad y el patrono o miembro de la Junta o una persona vinculada a él tiene un interés económico en la empresa o es administrador de ella o cuando él o una persona vinculada a él forma parte del personal empleado o del Consejo de Administración de un proveedor importante de la entidad?
- () ¿Comunica la situación de conflicto de intereses cuando él o una persona vinculada al mismo pretenden ser beneficiarios de los servicios, asistencia o ayudas económicas que presta la entidad?
- () ¿Comunica a la entidad posibles intereses en otras entidades con fines idénticos, análogos o complementarios a los de entidad en la que sirvan como miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva y los cargos o funciones que en ellas ejercen?
- () ¿Cumple con los deberes de información y abstención cuando el conflicto de intereses surge como consecuencia de los intereses de las personas vinculadas al mismo?

5.3.2.4. Deber de secreto

Los patronos y miembros de Junta están obligados a guardar reserva o secreto, aún después de haber cesado en su cargo, de cuantos datos, informaciones o antecedentes conozcan como consecuencia del ejercicio de su cargo, y que no sean públicos, salvo las excepciones legalmente previstas.

Cuestionario sobre: Deber de secreto.

- () ¿Guarda **confidencialidad** a fin de evitar que toda información que no sea de dominio público y que pudiera tener efectos sobre el cumplimiento de los fines de la entidad, sea facilitada a terceros al margen de los procedimientos administrativos de comunicación o autorización?
- () ¿Se abstiene de hacer declaraciones o de publicar datos o informaciones a los que haya accedido en su carácter de patrono o miembro de Junta y que no hayan sido hechos públicos por la fundación o asociación?
- () Igualmente, ¿se abstiene de revelar datos que no sean públicos a terceras personas?

5.3.3. Responsabilidad

Los patronos y miembros de la Junta se deben en sus actuaciones a la fundación o asociación.

Estos responderán, como se ha señalado, solidariamente frente a la fundación de los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la Ley o a los estatutos, o por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo. La Ley de Fundaciones no se refiere a la posible responsabilidad en la que pudieran incurrir los patronos frente a terceros, pero si la actuación del patrono, como representante de la fundación, ha sido negligente o ilícita, no sólo la fundación puede repetir contra el patrono, sino que se extiende a daños y perjuicio los causados a terceros.

La Ley de Fundaciones establece la obligación genérica de desempeñar el cargo con la diligencia de un "representante leal". Si los administradores de las sociedades mercantiles deben desempeñar el cargo con la diligencia de un ordenado empresario y de un representante leal, el cargo de patrono de una fundación no participa de la misma naturaleza que la de administrador de una sociedad, pero, sin embargo, sí tiene ciertas similitudes, en la medida en que la actuación de los patronos debe desarrollarse bajo el mandato genérico de desempeñar el cargo con la diligencia de un representante leal. No obstante, es preciso analizar los parámetros de diligencia en función de las circunstancias objetivas de cada caso. Lo que conduce a una interpretación objetiva del deber de diligencia según el tipo y magnitud del fin que constituya el objeto fundacional e incluso según la posición concreta de un miembro del órgano de gobierno dentro de éste.

Además, algunos de los actos de la fundación requieren la autorización del Protectorado que, de haberse concedido y manteniéndose las circunstancias bajo las que se concedió, modularían la exigencia de responsabilidad a los patronos por los daños y perjuicios que pudieran derivarse para la fundación.

En las asociaciones, la Ley de Asociaciones dispone que los socios no responderán personalmente de las deudas de la asociación, pero los miembros de sus órganos de representación responderán ante ésta, ante los asociados y ante terceros por los daños causados y las deudas contraídas por actos dolosos, culposos o negligentes.

La Ley de Asociaciones no establece un estándar de diligencia para los miembros de la Junta Directiva/Junta de Gobierno, pero al igual que en el ámbito de las fundaciones habrá de analizarse en función de las circunstancias concretas, atendiendo al fin y al tipo de actividad desarrollada por la asociación, teniendo en cuenta la posición de sus administradores como gestores de intereses ajenos.

Para patronos y miembros de la Junta la responsabilidad será solidaria, quedando eximidos de ella aquellos patronos o miembros de la Junta que no participaron en el acto o acuerdo lesivo, en los términos que se explican en el epígrafe 5.2.4.3 Por este motivo es importante que en la actuación de los patronos y miembros de la Junta de Gobierno/Junta Directiva de las asociaciones éstos puedan acreditar que bien no participaron en el acuerdo o que conociéndolo hicieron lo necesario para evitar el daño.

5.3.3.1. Requisitos para la exigencia de responsabilidad.

De conformidad con lo establecido en la legislación de asociaciones y fundaciones, la exigencia de responsabilidad requiere la concurrencia de cuatro supuestos:

a) Realización de un acto u omisión contrario a la ley, estatutos o incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo

- Acto u omisión contrario a la Ley: entendiéndose aquí "Ley" en un sentido amplio. Las obligaciones legales de los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva de fundaciones y asociaciones, que pudieren derivar responsabilidad sobre ellos, son variadas y de muy diverso tipo. Algunas de estas obligaciones serían las siguientes: (i) llevanza de los libros obligatorios, (ii) convocatoria de las reuniones de los órganos legalmente obligatorias, (iii) formulación, aprobación y presentación de las cuentas anuales, iv) solicitud, en su caso, de las preceptivas autorizaciones al protectorado o de las correspondientes comunicaciones; etc.
- Acto u omisión contrario a los estatutos: siempre que los artículos que hayan sido violados por los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva en el ejercicio de su cargo resulten válidos.
- Acto realizado incumpliendo los deberes legales inherentes al desempeño del cargo.

b) Producción de un daño: es por lo tanto necesario que el patrono o miembro de la Junta, mediante dicho acto, directa o indirectamente, cause un daño sobre el patrimonio fundacional o asociativo.

c) Relación causal entre el acto u omisión y el daño producido: además dicha relación causal deberá ser probada, lo cual supone dificultades adicionales en este caso, dada la variedad de causas que pueden existir en este ámbito.

d) Existencia de dolo o culpa: esto quiere decir que no sólo basta con todo lo anterior, lo cual nos llevaría a un sistema de responsabilidad objetiva, sino que es necesario que haya realizado este acto extralimitándose en sus funciones, sin la diligencia debida, o con el ánimo de defraudar o engañar, elementos necesarios para determinar la responsabilidad del administrador. Es importante tener en cuenta que nada tiene que ver en la responsabilidad, el hecho de que el resultado de su gestión haya sido negativo si éste no lo hizo con esa intención o actuó diligentemente, ya que el miembro del Patronato o de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva no responde del riesgo económico de la entidad.

5.3.3.2. Principio de Responsabilidad Solidaria

Tanto la Ley de Fundaciones como la Ley de Asociaciones, establecen el principio de responsabilidad solidaria de todos los miembros del Patronato o de la Junta. A estos efectos es importante determinar qué patronos o miembros ejercen determinadas facultades por delegación, en cuyo caso, sólo a éstos les será imputable la responsabilidad por determinados actos. Asimismo, puede haber patronos sobre los que no recaiga esta responsabilidad: aquellos que prueben (i) que no intervinieron en la adopción o ejecución del acto lesivo, (ii) que desconocían la existencia de este acto, o (iii) que, conociéndolo, hicieron todo lo posible para evitar el daño o se opusieron expresamente a él.

En el caso de las asociaciones la Ley exime de responsabilidad a aquellos miembros de la Junta de Gobierno / Junta Directiva que puedan acreditar (i) que no han participado en su aprobación y ejecución o (ii) que expresamente se opusieron a ellas.

5.3.3.3. La acción social de responsabilidad y la acción en interés fundacional.

Es la acción por medio de la cual la fundación o asociación se puede dirigir contra el patrono o miembros de la Junta de Gobierno / Junta Directiva con el fin de restituir el equilibrio patrimonial de ésta, que había sido mermado como consecuencia del daño infligido por el acto de estos.

Los sujetos legitimados para el ejercicio de esta acción, según el artículo 17 de la Ley de Fundaciones son los siguientes: (i) por el propio órgano de gobierno de la fundación, previo acuerdo motivado del mismo, en cuya adopción no participará el patrono afectado; (ii) por el Protectorado; (iii) por los patronos disidentes o ausentes; y (iv) por el fundador cuando no fuere patrono.

En el caso de las asociaciones la Ley no establece expresamente quiénes están legitimados para ejercer la acción de responsabilidad por lo que lo primero será atender a lo que dispongan los estatutos. No obstante, a falta de disposición estatutaria expresa, estará legitimada para ejercitar dicha acción: (i) la asamblea general por mayoría simple; y (ii) aquellos miembros de la Junta no hubieran participado en el acto o acuerdo lesivo.

La Ley de Fundaciones no recoge, a diferencia de la Ley de Sociedades de Capital la legitimación subsidiaria de los acreedores para el ejercicio de la acción social (art. 240 de la Ley de Sociedades de Capital) pero comúnmente se ha considerado que este silencio contribuye a mantener la existencia de la legitimación de terceros para ejercitar la acción social de responsabilidad contra los patronos - por ejemplo por un proveedor que tiene un cobro pendiente por parte de la misma - por considerar que el ejercicio de la acción permite actuar o hacer efectivo un interés legítimo del actor. Todo ello mediante la aplicación en sede fundacional de la acción subrogatoria del art. 1.111 del Código Civil, que parte de la doctrina considera de aplicación por analogía con el art. 240 de la Ley de Sociedades de Capital: Los

acreedores de la sociedad podrán ejercitar la acción social de responsabilidad contra los administradores cuando no haya sido ejercitada por la sociedad o sus socios, siempre que el patrimonio social resulte insuficiente para la satisfacción de sus créditos.

5.3.3.4. La acción individual de responsabilidad

La acción individual de responsabilidad no está expresamente prevista ni en la Ley de Fundaciones ni en la Ley de Asociaciones, si bien en esta última se recoge expresamente la responsabilidad frente a terceros. Sin embargo, ese silencio no puede ser interpretado en sentido negativo, estando además prevista en algunas normas autonómicas para el supuesto de las fundaciones.

No obstante, jurisprudencia reciente ha considerado que no cabe la aplicación analógica de la acción de responsabilidad individual prevista en el ámbito societario, sino que el régimen de responsabilidad individual de los patronos frente a terceros, debe reconducirse al régimen general de responsabilidad previsto en el art. 1.902 del Código Civil: "El que por acción u omisión causa daño a otro, interviniendo culpa o negligencia, está obligado a reparar el daño causado", -responsabilidad que puede ser demandada igualmente por los acreedores como terceros legitimados que son y cuya prescripción se produce, de acuerdo con lo previsto en el art. 1.968 del Código Civil, a los tres años, a diferencia del acción individual en el ámbito societario, cuyo plazo de prescripción es de cuatro años.

En todo caso los patronos no responderán de forma personal salvo que se hayan extralimitado en sus facultades respecto al objeto fundacional.

5.3.3.5. Responsabilidad en materia tributaria y de subvenciones.

Conforme a la construcción de la Ley General Tributaria y de la Ley General de Subvenciones, tanto en el ámbito tributario como en el ámbito de las subvenciones públicas, la Administración, en primer lugar, perseguirá los bienes del deudor principal, y resultando este hecho imposible, por resultar insolvente o declarado en concurso de acreedores, procederá a perseguir los bienes del responsable subsidiario.

Tanto en el ámbito tributario como en el de subvenciones, en un mismo supuesto puede haber responsables solidarios y subsidiarios. En ese caso y por aplicación del art. 41.5 de la Ley General Tributaria (LGT), la derivación de la acción administrativa a los responsables subsidiarios requerirá la previa declaración de fallido del deudor principal y de los responsables solidarios.

Conforme al art. 43 de la Ley General Tributaria serán responsables subsidiarios de la deuda tributaria, entre otras, las siguientes personas o entidades:

- Los administradores de hecho o de derecho (patronos/miembros del Patronato y miembros de la Junta Directiva/Junta de Gobierno, entre

otros) de las personas jurídicas que, habiendo éstas cometido infracciones tributarias, no hubiesen realizado los actos necesarios que sean de su incumbencia para el cumplimiento de las obligaciones y deberes tributarios, hubiesen consentido el incumplimiento por quienes de ellos dependan o hubiesen adoptado acuerdos que posibilitasen las infracciones. Su responsabilidad también se extenderá a las sanciones. Y ello sin perjuicio de la responsabilidad en la que incurran aquellas personas que sean causantes o colaboren activamente en la realización de una infracción tributaria.

- Los administradores de hecho o de derecho (patronos/miembros del Patronato o miembros de la Junta Directiva/Junta de Gobierno, entre otros) de aquellas personas jurídicas que hayan cesado en sus actividades, por las obligaciones tributarias devengadas de éstas que se encuentren pendientes en el momento del cese, siempre que no hubieran hecho lo necesario para su pago o hubieren adoptado acuerdos o tomado medidas causantes del impago.
- Los integrantes de la administración concursal y los liquidadores de sociedades y entidades en general que no hubiesen realizado las gestiones necesarias para el íntegro cumplimiento de las obligaciones tributarias devengadas con anterioridad a dichas situaciones e imputables a los respectivos obligados tributarios. De las obligaciones tributarias y sanciones posteriores a dichas situaciones responderán como administradores cuando tengan atribuidas funciones de administración.

Conforme a lo dispuesto en el art. 40.3 y 4 de la Ley General de Subvenciones:

- Responderán subsidiariamente de la obligación de reintegro los administradores de las sociedades mercantiles, o aquellos que ostenten la representación legal de otras personas jurídicas (patronos/miembros del Patronato y miembros de la Junta Directiva/Junta de Gobierno, entre otros), que no realicen los actos necesarios que fueran de su incumbencia para el cumplimiento de las obligaciones infringidas, adoptasen acuerdos que hicieran posibles los incumplimientos o consintieran el de quienes de ellos dependan.
- Asimismo, los que ostenten la representación legal (patronos/miembros del Patronato y miembros de la Junta Directiva/Junta de Gobierno, entre otros) de las personas jurídicas, de acuerdo con las disposiciones legales o estatutarias que les resulten de aplicación, que hayan cesado en sus actividades responderán subsidiariamente en todo caso de las obligaciones de reintegro de éstas.
- En el caso de sociedades o entidades disueltas y liquidadas, sus obligaciones de reintegro pendientes se transmitirán a los socios o partícipes en el capital que responderán de ellas solidariamente y hasta el límite del valor de la cuota de liquidación que se les hubiera adjudicado.

5.3.3.6. Responsabilidad en el ámbito penal

Respecto a la **responsabilidad penal de los administradores**, hay que señalar los principios básicos que rigen nuestro derecho para poder responsabilizar penalmente a una persona. Estos principios son el de culpabilidad, es decir, es necesario que el sujeto haya actuado con dolo, o en los casos que contempla expresamente el Código Penal, con culpa. Y por otra parte, el principio de responsabilidad personal, esto es, se responde por hechos propios. Así las cosas, es necesario determinar, en estos casos qué personas físicas han actuado personalmente como autores o cómplices. Además, esta responsabilidad puede ser determinada respecto de los administradores ya lo sean de derecho (patronos/miembros del Patronato y miembros de la Junta Directiva / Junta de Gobierno), o de hecho (en sentido amplio, quienes ostenten facultades de dirección, gestión, administración, representación o cualquier otra, o que simplemente gobiernen), que en el ejercicio de sus funciones realicen actuaciones ilícitas en nombre o representación de la fundación.

Los tipos delictivos de los que los administradores pueden resultar responsables, pueden ser: estafas y apropiaciones indebidas (art. 248 a 254 Código Penal (C.P.)); delitos contra la propiedad intelectual e industrial, al mercado y a los consumidores (art. 270 a 288 Código Penal (C.P.)); delitos contra la Hacienda Pública y la Seguridad Social (art. 305 a 310 Código Penal (C.P.)); delitos contra los recursos naturales y el medio ambiente; delitos contra los Derechos de los trabajadores (art. 311 a 318 Código Penal (C.P.)); delitos societarios (art. 290 a 297 Código Penal (C.P.)); Insolvencias punibles (art. 257 a 261 Código Penal (C.P.))

A las **fundaciones y asociaciones** les es **plenamente aplicable el nuevo régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas**, de acuerdo con las modificaciones introducidas en el Código Penal, por la Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, de acuerdo con lo previsto en el art. 31, bis. Así, las asociaciones de utilidad pública y fundaciones podrán ser declaradas responsables si bien no de todos los tipos delictivos, sí de aquellos que se establecen expresamente, como delitos medioambientales, tráfico de influencias, blanqueo de capitales, delitos contra la Hacienda Pública, entre otros. En estos casos, la entidad puede ser declarada responsable: i) de los delitos cometidos en nombre o por cuenta de las mismas, y en su provecho, por sus representantes legales y administradores de hecho o de derecho; y ii) de los delitos cometidos, en ejercicio de actividades sociales y por cuenta y en provecho de las mismas, por quienes, estando sometidos a la autoridad de las personas físicas mencionadas en el párrafo anterior, han podido cometer los hechos por no haberse ejercido sobre ellos el debido control, atendidas las concretas circunstancias del caso.

Como consecuencia de ello, resulta determinante para declarar la responsabilidad penal de las personas jurídicas, que no se haya hecho el debido control por parte de la entidad, sobre sus administradores, representantes legales o trabajadores. Existen ciertas circunstancias atenuantes, entre las que se encuentra, haber establecido, antes del comienzo del juicio oral, medidas eficaces para prevenir y descubrir los delitos

que en el futuro pudieran cometerse con los medios o bajo la cobertura de la persona jurídica. La existencia de dichas medidas de control será determinante para atenuar la responsabilidad de la fundación o asociación de utilidad pública y lo que busca es que los administradores de las personas jurídicas pongan los medios oportunos mediante protocolos de actuación, para implantar en las organizaciones el conocimiento y la conciencia del respeto a las leyes a fin de evitar la imputación penal de la organización. La responsabilidad penal de la persona jurídica no excluye la responsabilidad de la persona física, pudiendo concurrir ambas, y no se hace depender de la responsabilidad de una persona física.

5.3.3.7 Responsabilidad en el ámbito concursal

La Ley Concursal de 9 de julio de 2003 presente es de aplicación a fundaciones y a asociaciones:

- En caso de que una sociedad sea declarada en concurso y subsista el órgano de administración de la misma, el artículo 48.3 prevé que se puedan embargar los propios bienes y derechos de los administradores de hecho y de derecho, tanto si su cargo es actual como si lo fue en los dos años anteriores a la declaración del concurso, si existieran indicios de la posible calificación del concurso como culpable.
- Además, si el concurso es declarado efectivamente culpable, el artículo 172 contempla la inhabilitación para la gestión de bienes ajenos y para la representación o administración de cualquier otra persona de los administradores de la sociedad concursada por un período que puede oscilar de los 2 a los 15 años.
- En el caso de que el concurso termine con la apertura de la fase de liquidación, los administradores de la sociedad pueden ser condenados a satisfacer ellos mismos con su patrimonio personal el importe de los créditos no cobrados por los acreedores concursales.

Cuestionario sobre: materia de responsabilidad

- () ¿Tiene el patrono o miembro de la Junta los conocimientos, y capacidad que su cargo requiere y los actualiza de forma continuada y sistemática como mejor instrumento para hacer frente a sus indudables responsabilidades? ¿Desarrolla las buenas prácticas adecuadas para prevenir su responsabilidad?
- () ¿Está el miembro del Patronato o de la Junta de Gobierno / Junta Directiva al corriente de los riesgos que entraña su cargo y de las consecuencias que pueden derivarse del incumplimiento de sus funciones?
- () ¿Tiene suscrita la fundación/asociación una póliza de responsabilidad civil que cubra adecuadamente los riesgos de sus administradores?
- () ¿Esta el miembro del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva debidamente informado del contenido de la póliza, de su alcance y de sus limitaciones?
- () ¿Cuenta la fundación o asociación con medidas de control o protocolos de actuación para prevenir la responsabilidad penal de la entidad?
- () ¿Se ocupan los patronos/miembros del Patronato y miembros de la Junta Directiva/Junta de Gobierno de que la fundación/asociación cuente con el asesoramiento legal interno y externo adecuado?

5.4. Reembolso de gastos y remuneración

Actualmente en las fundaciones el cargo de miembro del patronato ha de ser gratuito², pudiendo solamente ser reembolsados de los gastos debidamente justificados, sin que quepa el pago de dietas indemnizatorias o compensatorias.

No obstante, como se ha señalado anteriormente, la Ley permite que aquellos patronos que presten a la fundación determinados servicios puedan ser retribuidos por ello, siempre que lo autorice el Protectorado y siempre y cuando sus tareas sean distintas a las que les corresponden como miembros del Patronato. En el caso del primer ejecutivo, si este fuera miembro del Patronato, deberán distinguirse las facultades de gestión de las propias del gobierno y que le corresponden como miembro del Patronato.

En las asociaciones, la asamblea general puede acordar la retribución de los miembros del órgano de representación, si bien en el caso de las de utilidad pública, dicha remuneración no podrá realizarse con cargo a fondos públicos. Tanto para fundaciones como para asociaciones de utilidad pública, la gratuidad de los miembros del Patronato y de la Junta, es uno de los requisitos básicos para disfrutar del régimen fiscal especial.

Es por tanto un reto importante para asociaciones y, sobre todo fundaciones, la motivación de sus miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno / Junta Directiva teniendo en cuenta que ésta no será la económica. En todo caso, los miembros del Patronato y de la Junta deben ser conscientes que, la gratuidad del cargo no justifica el incumplimiento de los deberes que les corresponde, ni implica una exoneración o limitación de su responsabilidad.

Por otro lado, la gratuidad del cargo no debe ser compensada mediante el reembolso de gastos que no estén relacionados directamente con el desempeño del cargo o que sean desproporcionados ni con la contratación de bienes o servicios con los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva y las personas especialmente relacionadas con los mismos. Ello no quiere decir que no puedan realizarse contratos con los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva o las personas especialmente relacionadas con ellos, sino que estos contratos no pueden utilizarse como forma de compensación. Cualquier contrato entre una entidad y sus administradores o las personas especialmente relacionadas con los mismos deberá obedecer a necesidades reales de la entidad, realizarse a precios de mercado y haber sido aprobado por los órganos competentes de la entidad, con atención a las reglas que deben regir los conflictos de intereses y, en su caso, las preceptivas autorizaciones del Protectorado.

² Esta gratuidad en el cargo pudiera cambiar en el futuro si así se establece legalmente de forma general o se producen modificaciones legales para algunas Fundaciones específicas.

Cuestionario sobre: Reembolso de gastos y remuneración.

- () Cuando la entidad remunera a los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva por servicios prestados a la entidad, distintos de los que les corresponden como tales ¿analiza la entidad la adecuada proporcionalidad de la remuneración? Teniendo en cuenta los niveles abonados por entidades comparables o para servicios comparables. En caso de duda puede ser de ayuda recurrir a consultores externos ¿Lo hace anualmente?
- () ¿Se exige justificación documental para el abono de los gastos de los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva? ¿Analiza la entidad si estos gastos están directamente relacionados con el ejercicio del cargo de miembro del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva o si son proporcionales? ¿Se ha aprobado una política de gastos?
- () ¿Se han suscrito contratos de bienes o servicios con los miembros del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva o las personas vinculadas (relacionadas con los mismos)? ¿Qué órgano ha aprobado estos contratos? En caso afirmativo, ¿se ha comprobado que el precio es de mercado?, ¿se han solicitado ofertas competitivas de otros posibles proveedores? ¿Ha participado el miembro del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva en los debates y votaciones relativos a la aprobación de estos contratos?
- () ¿Da la entidad transparencia o publicidad a todos los importes abonados a sus miembro del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva, señalando sus distintos conceptos así como la cantidad total abonada a cada uno de ellos? ¿Lo hace anualmente?
- () ¿Da la entidad transparencia/publicidad a los contratos suscritos con los sus miembro del Patronato o de la Junta de Gobierno/Junta Directiva y las personas vinculadas (relacionadas con los mismos)? ¿Lo hace anualmente?

SEXTA PARTE:

DIRECTRICES DE PUESTA EN PRÁCTICA

- 6.1. Evaluar la situación de partida.
- 6.2. Identificar las áreas con mayor potencial/necesidad de mejora.
- 6.3. Diseñar acciones y programarlas.

No queremos dejar de hacer alguna reflexión acerca de una cuestión evidente que es cómo se pueden poner en práctica las indicaciones expuestas en esta Guía práctica y cómo se le puede sacar partido a la misma.

En esta última Parte queremos apuntar, de forma muy breve, algunas ideas acerca de cómo podría proceder una Asociación o una Fundación que tenga interés en mejorar sus prácticas de Gobierno Institucional.

Conceptualmente, podrían distinguirse tres pasos posibles:

- Evaluar la situación de partida
- Identificar las áreas con mayor potencial/necesidad de mejora
- Diseñar acciones y programarlas

6.1. Evaluar la situación de partida

Hemos indicado repetidamente a lo largo de esta Guía, la enorme variedad de situaciones que existen en el ámbito de las Asociaciones y Fundaciones y por ello, la imposibilidad de proponer fórmulas concretas de aplicación general.

Lo que puede tener más sentido, como primer paso y para una entidad concreta, es llevar a cabo un proceso de evaluación y análisis individual para identificar lo que procede hacer en cada caso. El proceso puede y debe hacerse ordenadamente, alrededor de criterios básicos, que sí son relevantes con carácter más general.

- La **claridad en cuanto a lo que la entidad es y cuáles son su misión y sus aspiraciones** es probablemente, la parte más importante de este proceso y el punto de partida esencial para el mismo. Recordar o actualizar, si es necesario, estos principios, es indispensable para cualquier evaluación del modo de Gobierno.
- Hay dos condiciones fundamentales para la efectividad del proceso de evaluación. La primera consiste lógicamente, en asegurar que el Órgano Máximo de Gobierno asume la responsabilidad última por las Funciones Indelegables y su desempeño. La segunda, es necesario lograr un grado suficiente de consenso, en éste para lanzar dicha evaluación. Un proceso de este tipo requiere un esfuerzo importante y siempre conlleva costes, al menos organizativos. Tiene que haber una convicción de que vale la pena y un interés real en llevarlo a cabo.
- La evaluación en sí puede basarse en los criterios y cuestionarios que se proponen en las Partes Tercera y Cuarta de esta Guía. Estos deberán adaptarse a cada caso particular, pero creemos que pueden servir de referencia para un ejercicio de este tipo.
- El ejercicio debería incorporar los puntos de vista individuales de los miembros del Órgano Máximo de Gobierno y posiblemente, alguna sesión de debate colectiva.

- En la medida en que no haya un hábito establecido de evaluación o de autoevaluación, recomendaríamos que, al menos la primera vez, el ejercicio se hiciese con ayuda de un asesor externo independiente, conocedor de los temas de Buen Gobierno y familiarizado con la misión y características de la entidad de que se trate.
- Los resultados de la evaluación se presentarían al Órgano Máximo de Gobierno, manteniendo la confidencialidad de las personas que participen.

6.2. Identificar las áreas con mayor potencial/necesidad de mejora

La segunda parte de un ejercicio de este tipo sería la de **identificación de cuestiones prioritarias** para mejorar los aspectos substantivos de Gobierno.

Es imposible determinar a priori cuáles podrían ser estas cuestiones, pero normalmente estarían relacionadas con la forma de desempeñar las Funciones Indelegables del Órgano Máximo de Gobierno y con los Factores Críticos para su desempeño y a título de ejemplo, podrían incluir aspectos como:

- Desarrollar instrumentos de análisis que permitan conocer mejor el impacto de las actividades de la entidad.
- Redefinir los temas que deban ser examinados y aprobados por el Órgano Máximo de Gobierno.
- Replantear la forma en que se identifican y analizan las decisiones estratégicas.
- Modificar las relaciones de trabajo con el Ejecutivo, clarificando y redefiniendo los niveles de decisión de cada uno y temas que deben ir a dicho Órgano. Modificar la distribución de tiempo del Órgano Máximo de Gobierno para asegurar un adecuado tratamiento de los temas más importantes: Aprobación de los planes y presupuestos; control y seguimiento de los mismos; uso de auditorías; evaluación y posterior seguimiento de decisiones de estrategia.
- Modificar la información recibida por el Órgano de Gobierno.
- Introducir medidas para reducir el absentismo.

6.3. Diseñar acciones y programarlas

El tercer paso lógicamente consistiría en diseñar las acciones concretas que permitirían responder a las cuestiones prioritarias. En particular, será necesario determinar si se pueden llevar a cabo con la organización y medios de Gobierno que tiene la entidad o si es necesario abordar algún tipo de cambio organizativo para ello.

Por ejemplo:

- Cambios en **sistemas y procesos de funcionamiento**: frecuencia de reuniones; contenido de las mismas; diferenciación entre temas para informar, decidir o debatir; tipo y frecuencia de la información suministrada al Órgano Máximo de Gobierno; adición de medios de cualquier tipo.
- Cambios de **estructura**: Creación de Comisiones; incorporación de personas de un determinado perfil u otros cambios en la Composición del Órgano Máximo de Gobierno; creación de un Consejo Asesor.

El paso final sería la implantación de los cambios decididos, mediante un programa que debe realizarse de forma disciplinada.

ANEXOS

1. Tabla comparativa entre Asociaciones y Fundaciones.

Aplicabilidad de las prácticas de Buen Gobierno empresarial en Fundaciones/ Asociaciones (en adelante referidas como las ONG).

Tabla Comparativa entre Fundaciones/Asociaciones

Posibles Áreas de análisis para la comparación	Aspectos a debatir	
	Relevancia para las ONG	
	FUNDACIONES	ASOCIACIONES
a. Legislación aplicable i. Legislación aplicable a la entidad.	<u>Sustantiva:</u> Ley 50/2002 (fundaciones estatales y disposiciones básicas a todas) + normas autonómicas en su caso. <u>Fiscal:</u> TRLIS + Ley 49/2002 (o normas forales, en su caso)	<u>Sustantiva:</u> LO 1/2002 + RD 1740/2003 (asociaciones de utilidad pública) + algunas normas autonómicas + normas sectoriales por actividad. <u>Fiscal:</u> TRLIS + Ley 49/2002 (o normas forales, en su caso).
ii. Legislación aplicable al órgano de administración y/o administradores.	Arts. 14 a 18 LF y 8 a 15 RD 1337/2005 (Reglamento Fundaciones Estatal). Normas autonómicas.	Arts. 11.4, 12 y 32 (asociaciones de utilidad pública) LODA.
iii. Legislación aplicable al órgano de gestión y/o gestores.	Delegación y órganos delegados (art. 16 LF) y apoderados (art. 16 LF).	No hay regulación expresa
b. Objeto Social	<u>Fines:</u> de interés general (enumeración no exhaustiva en la Ley). <u>Beneficiarios:</u> colectividades genéricas de personas distintas del fundador o patronos/miembros del Patronato (pueden ser uno más en las mismas condiciones).	<u>Fines:</u> no necesariamente de interés general, salvo las de utilidad pública. <u>Beneficiarios:</u> asociados, salvo las de utilidad pública que deberán abrir su actividad a terceros.

Posibles Áreas de análisis para la comparación	Aspectos a debatir	
	Relevancia para las ONG	
	FUNDACIONES	ASOCIACIONES
c. Estatutos o similares	Sí: contenido mínimo (art. 11 LF).	Sí: contenido mínimo (art. 7 LODA).
d. Supervisión	Protectorado (rendición de cuentas, autorización de algunos actos disposición patrimonial y otras comunicaciones).	Registro de asociaciones: sólo para las de utilidad pública (rendición de cuentas, pero no régimen de autorización y/o comunicación)
e. Gestión de Potenciales Conflictos de Interés y/o Operaciones vinculadas	<u>Régimen sustantivo:</u> Régimen de autorización previa para la contratación con patronos/miembros del Patronato (autocontratación). Información en cuentas anuales sobre entidades vinculadas. <u>Régimen Fiscal:</u> Régimen vinculación IS e IVA (Con especificidades en cuanto a la definición de control).	<u>Régimen sustantivo:</u> No se regula. Tampoco para las de utilidad pública. Información sobre entidades vinculadas para las de utilidad pública. <u>Régimen Fiscal:</u> Régimen vinculación IS e IVA.
f. Accionistas o equivalentes	No	Socios
g. Especificidades de las reuniones de Accionistas o equivalentes.	N/A	Reunión según estatutos, pero al menos una vez al año y cuando lo solicite el 10% de los socios.

Posibles Áreas de análisis para la comparación	Aspectos a debatir	
	Relevancia para las ONG	
	FUNDACIONES	ASOCIACIONES
h. Forma de responder y “compensar” (el equivalente en una empresa mercantil sería la retribución de los accionistas): i. A los fundadores y a sus aspiraciones fundacionales.	<p>Patronato y protectorado deben velar por el cumplimiento de la voluntad fundacional (determinada en escritura y estatutos). No obstante, la voluntad puede “diluirse” en tanto no se le otorgan al fundador en el gobierno de la fundación facultades especiales (en algunos casos el nombramiento de patronos/miembros del Patronato).</p> <p>Legitimación para ejercer la acción de responsabilidad en interés fundacional.</p>	<p>El fundador como otro socio puede recuperar la aportación patrimonial inicial u otras, que sean distintas a las cuotas de asociados.</p>
ii. A los socios.	N/A	Recuperación de la aportación patrimonial inicial u otras, salvo cuotas.
i. Órgano de gobierno	Patronato (es al mismo tiempo órgano de gobierno y representación)	Asamblea general (órgano de gobierno) y Junta Directiva/Junta de Gobierno (órgano de representación)
j. Organización del órgano de Gobierno: factores críticos para la eficacia del Consejo/ Patronato:	Asistencia	Asistencia
k. Composición i. ¿Tienen el Consejo/ Patronato y sus miembros conocimiento adecuado: vocación, conocimiento, juicio y experiencia? 1. Nombramientos y ceses de patronos/miembros del Patronato ¿Criterios?; ¿Límites (edad, mandatos)? 2. ¿Es adecuado el número?	<p>Según estatutos. Criterios amplísimos de la Ley sujetos al criterio de cada Protectorado. No hay límites ni edad ni mandato. No necesariamente debe ser el propio Patronato quien los elija: fundador, cargos natos, etc.</p>	<p>Los miembros de la Junta Directiva/Junta de Gobierno deben tener la condición de socios, elegidos por éstos según criterios determinados en estatutos. No límites legalmente.</p>
	Mínimo 3. No hay máximo.	Mínimo 3. No hay máximo.

Posibles Áreas de análisis para la comparación	Aspectos a debatir	
	Relevancia para las ONG	
	FUNDACIONES	ASOCIACIONES
3. ¿Proporción de externos, independientes y ejecutivos? ii. Estructura interna 1. ¿Separación de Presidente y de primer ejecutivo? 2. ¿Limitación de los poderes del primer ejecutivo? 3. ¿Comisión de Auditoría? 4. ¿Comisión de Nombramientos y Retribución? 5. ¿Están compuestas y presididas por independientes? 6. ¿Reglamento del Consejo, Junta de Gobierno/ Patronato? 7. ¿Cargo de Secretario? iii. Planificación y gestión de reuniones 1. ¿Número de reuniones al año?	<p>No hay exigencias. Al no haber accionariado dificultad definición independiente. En principio distinto del fundador. Los ejecutivos necesitan autorización del Protectorado si son retribuidos.</p> <p>Sí. Facultades estatutarias, si las hay/apoderamiento. No obstante, en la práctica, confusión.</p> <p>Las de la delegación de facultades.</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>N/A</p> <p>Voluntario. En algunas.</p> <p>Obligatorio: patrono o no patrono (voz, pero no voto).</p> <p>Según estatutos, pero al menos dos (cuentas y presupuesto)</p>	<p>No hay exigencias y en todo caso aplica la condición de socio.</p> <p>Sí. Facultades estatutarias si las hay/apoderamiento. En la práctica ídem que fundaciones.</p> <p>Las de la delegación de facultades.</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>N/A</p> <p>Voluntario. En algunas.</p> <p>No obligatorio por ley. SI no lo hay se designa al inicio reunión. Mayoritariamente lo tienen.</p> <p>Según estatutos, pero la Ley no establece un mínimo, salvo las de utilidad pública que al menos tendrá la de formulación de cuentas.</p>

Posibles Áreas de análisis para la comparación	Aspectos a debatir	
	Relevancia para las ONG	
	FUNDACIONES	ASOCIACIONES
2. Preparación de las reuniones: Orden del día; Información previa; antelación de la información preparatoria	Estatutos y códigos, y en su defecto aplicación del Reglamento de Fundaciones (RD 1337/2005): convocatoria y orden del día. Nada sobre antelación de la información preparatoria.	Estatutos y códigos (escasos).
3. Desarrollo de las reuniones: duración; participación	Estatutos y, en su defecto, cierta regulación en Reglamento Fundaciones.	Estatutos.
4. Actas	Sí.	Sí.
iv. Evaluación del Consejo/ Patronato ¿Se realiza?	Voluntario. Muy pocas lo realizan.	Voluntario. Muy pocas lo realizan.
v. Evaluación del primer ejecutivo ¿Se realiza formalmente?	No demasiado frecuente.	No demasiado frecuente.
vi. Retribución: Delimitación de cargos retribuidos ¿Criterios?	Actualmente gratuito el cargo de patrono/ miembros del Patronato. Sólo reembolso de gastos. Si retribuido, por función distinta a la que corresponda como patrono, previa autorización Protectorado. Pocas fundaciones con códigos que regulan esta cuestión.	No delimitación en asociaciones. En las de utilidad pública, el único límite es el de que dicha retribución no sea con cargo a fondos públicos.
I. Funciones esenciales/ indelegables del órgano de gobierno		
i. Liderar la ONG al máximo nivel y definir la estrategia		
1. ¿Es explícito y conocido el mandato fundacional y la Misión de la ONG?	No, generalmente. Algo más que en asociaciones.	No, generalmente.

Posibles Áreas de análisis para la comparación	Aspectos a debatir	
	Relevancia para las ONG	
	FUNDACIONES	ASOCIACIONES
2. ¿Revisa y aprueba el Consejo/ Patronato las políticas y directrices de alto nivel que se derivan de la Misión fundacional y que son coherentes con ella	Sí, teóricamente.	Sí, teóricamente.
3. ¿Se analizan, debaten y aprueban los Planes estratégicos?	No, generalmente.	No, generalmente.
4. ¿Se evalúan los medios organizativos necesarios para desarrollar los planes en la práctica?	No disponemos de información.	No disponemos de información.
ii. Responder del gobierno de la ONG		
1. ¿Es claro ante quién se debe responder?: Fundadores; Supervisores; Donantes; Beneficiarios; Sociedad en general	Dos planos: claro ante el supervisor; menos claro hacia los grupos de interés (cierta claridad ante los donantes).	Dos planos: claro ante los socios: menos claro hacia grupos de interés (ídem que en las fundaciones).
2. ¿Están adaptados los procedimientos de rendimiento de cuentas y de la administración de la ONG a cada grupo al que se debe responder?	No, generalmente.	No, generalmente.
3. ¿Es adecuado el nivel de transparencia?	Sí, hacia el supervisor. No, en general.	Sí, hacia socios. No, en general.
iii. Controlar la gestión		
1. ¿Se controla el cumplimiento de planes, la viabilidad económica de la ONG y la eficacia de la gestión?	Sí, generalmente.	Sí, generalmente.
2. Se identifican y analizan los riesgos de la ONG?	Improvisación en muchos casos.	Improvisación.

Posibles Áreas de análisis para la comparación	Aspectos a debatir	
	Relevancia para las ONG	
	FUNDACIONES	ASOCIACIONES
<p>3. ¿Se dispone de los medios y procesos de Auditoría y control necesarios?</p>	Generalmente sólo auditoría financiera externa.	Generalmente, sólo auditoría financiera externa.
<p>iv. Supervisar al Ejecutivo</p>		
<p>1. Selección (y en su caso, cese) del Primer Ejecutivo y la Alta Dirección</p>		
<p>2. ¿Están definidas sus atribuciones, sus relaciones de trabajo con el Presidente y con el Consejo/ Patronato?</p>	En algunas fundaciones.	En algunas asociaciones.
<p>3. ¿Se establecen planes de sucesión?</p>	No, generalmente.	No, generalmente.
<p>4. ¿Se establecen sus objetivos y las políticas de evaluación y retribución? ¿Se verifica la aplicación de las mismas?</p>	No, generalmente.	No, generalmente.
<p>m. Órgano de Gestión: características</p>	Composición según características del Patronato (número y tipo). Generalmente todas las facultades salvo las indelegables.	Ídem.
<p>n. Relaciones órgano de gobierno y órgano de gestión</p>	Generalmente preparación reuniones órgano de gobierno.	
<p>o. Otros</p>		

2. Principios Básicos para la elaboración de un Reglamento Interno del Órgano Máximo de Gobierno de las Asociaciones y Fundaciones.

En este anexo se señalan aquellas cuestiones que deberían formar parte o regularse en el reglamento interno del órgano máximo de gobierno, de acuerdo con las mejores prácticas de gobierno de las entidades.

Aunque los estatutos deben tener un contenido mínimo, debiendo regular, entre otros aspectos la composición del patronato o de la junta de gobierno, las reglas para la designación y sustitución de sus miembros, sus atribuciones y las funciones indelegables/esenciales, así como la forma de deliberar y adoptar acuerdos, el reglamento interno debe desarrollar algunos de estos aspectos así como aquellas otras áreas que se considere oportuno para un mejor funcionamiento del órgano máximo de gobierno.

Resumen de principios básicos:

- Separación de las facultades del Presidente y Primer ejecutivo, o en su defecto contrapesos que deberían establecerse, así como limitación de poderes del primer ejecutivo.
- Regulación de las facultades del Secretario del órgano de representación y/o gobierno, con el desarrollo de sus funciones y el procedimiento para su nombramiento y cese, que debe realizarse con informe previo de la Comisión de Nombramientos.
- Definición clara y desarrollo de las funciones Indelegables/esenciales del órgano máximo de gobierno.
- Reglas claras para la gestión de conflictos de interés y operaciones vinculadas.
- Frecuencia de las reuniones y listado de las actividades periódicas a realizar y a revisar en cada una de las reuniones de los órganos de gobierno de acuerdo a las funciones indelegables/esenciales acordadas.
- Definición del procedimiento por el que debe elaborarse el orden del día de las reuniones, período de anticipación con el que se debe enviar la información y otros relacionados.
- Definición de las comisiones, funciones asignadas y composición de las mismas.
- En el caso de creación de comisión delegada, definición y desarrollo de sus funciones, así como procedimiento establecido para que los miembros del Órgano Máximo de Gobierno reciban copia del acta de todas las reuniones y acuerdos de la comisión delegada.

- En el caso de creación de un consejo asesor, definición de sus tareas, quienes pueden ser miembros de esta comisión, número de reuniones y otros aspectos relacionados. Así mismo deberá regularse la relación e intercambio de información con el máximo órgano de gobierno.
- Dedicación de tiempo por parte de los miembros del patronato o miembros de la Junta de Gobierno/Junta Directiva a la actividad de la Fundación o Asociación.
- Los Mandatos de los miembros del patronato o miembros de la Junta de Gobierno/Junta Directiva de la Fundación o Asociación no deben ser mayores de 4 años y con un máximo de tres renovaciones consecutivas.
- Nombramientos: debe definirse el órgano que nombra a los miembros del patronato o miembros de la Junta de Gobierno/Junta Directiva de la Fundación o Asociación y los nombramientos deben ser individuales.
- Retribuciones: de existir éstas, debe definirse su cuantía, el órgano de gobierno que las aprueba y deben figurar en la memoria anual de forma individualizada.
- Breve reseña legal con el Estatuto de los miembros del Patronato/Junta de Gobierno-Junta Directiva: derechos, deberes y responsabilidades.
- Procedimiento para determinar el uso de los fondos y en particular la rendición de cuentas para lograr la máxima transparencia.
- Definición de cómo se realizan las labores anuales de supervisión y rendición de cuentas anuales.
- Procedimiento para la evaluación periódica del órgano de gobierno.
- Plan de sucesión del Presidente y del Primer Ejecutivo.
- Distinción clara entre Patronato (cuando actúa como órgano de gobierno y cuando actúa como órgano de supervisión) y la Fundación (entidad legal con vida propia); y distinción entre Junta de Gobierno-Junta Directiva/Asamblea (órganos de gobierno y supervisión) y la Asociación (entidad legal con vida propia).
- Otros

INFORMACIÓN DE UTILIDAD

OTRA INFORMACIÓN DE UTILIDAD

Información sobre Gobierno Corporativo:

- <http://www.cnmv.es/index.htm>
- <http://iconsejeros.com/funciones/normas-profesionales>

Informes Anuales de Gobierno Corporativo, Sociedades Cotizadas y otras entidades:

- <http://iconsejeros.com/funciones/normas-profesionales>

Principios de Buen Gobierno Corporativo del Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A)

Incluye Criterios de Independencia para Consejeros Independientes

- https://www.iconsejeros.com/wp-content/uploads/2022/04/170726_principiosbuen gobiernoweb.pdf

Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas del Instituto del Consejeros-Administradores (IC-A)

- https://www.iconsejeros.com/wp-content/uploads/2022/04/170726_ppiosbuen gobiernonotzweb.pdf

Guía Práctica del Consejo de Administración (IC-A)

- https://www.iconsejeros.com/wp-content/uploads/2022/04/200803_guia_practica_consejo_de_administracion.pdf

Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones (IC-A)

- <https://www.iconsejeros.com/wp-content/uploads/2022/03/guia-ong.pdf>

Sostenibilidad e Información No Financiera: Implicaciones para los Consejos de Administración (IC-A)

- https://www.iconsejeros.com/wp-content/uploads/2022/04/210113_sostenibilidad_e_inf_prot.pdf

El Consejero Dominical: Guía para el Buen Gobierno del Instituto del Consejeros-Administradores (IC-A)

El Papel del Consejero Coordinador del Instituto del Consejeros-Administradores (IC-A)

- https://www.iconsejeros.com/wp-content/uploads/2022/04/200805_consejero_coordinador.pdf

Cursos de Formación para Consejeros actuales y futuros

- <http://desarrollo-y-formacion.iconsejeros.com/>

Códigos de Gobierno Corporativo internacionales más relevantes:

- <http://iconsejeros.com/funciones/normas-profesionales>

Leyes e informes recientes más relevantes:

- CNMV: Código de buenas prácticas de inversores institucionales, gestores de activos y asesores de voto (España, Marzo 2023)
- IC-A: El Secretario del Consejo de Administración (España, Octubre 2022)
- CNMV: 2021 Nueva versión de los modelos de Informe Anual de Gobierno Corporativo e Informe Anual de Remuneraciones de Consejeros de empresas cotizadas (España, Octubre 2021)
- ecoDa: Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe (UE, Marzo 2021)
- IC-A: Sostenibilidad e Información No Financiera: Implicaciones para los Consejos de Administración (Noviembre 2020)
- CNMV: Actualización de los modelos de Informe Anual de Gobierno Corporativo e Informe Anual de Remuneraciones de Consejeros de Empresas cotizadas (España, Octubre 2020)
- CNMV: Actualización del Código Rodríguez/ Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (España, Junio 2020)
- IC-A: El Consejero Dominical: Guía para el Buen Gobierno (España, Marzo 2019)
- CNMV: Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones (España, Febrero 2019)
- BOE/Norma Legal: Actualización de las obligaciones de divulgación de información NO financiera y otras informaciones para determinadas empresas (No Cotizadas/Cotizadas) (España, Diciembre 2018)
- UK The Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies (UK, Diciembre 2018)
- CNMV: 2018 Nuevos Informes Anuales de Gobierno Corporativo y Remuneraciones de los Consejeros (España, Julio 2018)
- The UK Corporate Governance Code (UK, Julio 2018)
- IC-A: El *Compliance* y el Consejo de Administración: Guía Práctica (España, Febrero 2018)
- BOE/Norma Legal: Nuevas obligaciones de divulgación de información NO financiera y otras informaciones para determinadas empresas (No Cotizadas / Cotizadas) incluidas entre las Entidades de Interés Público (E.I.P) (España, Diciembre 2017)
- CNMV: Guía Técnica 3/2017 sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público (España, Junio 2017)
- EU: Aprobación de la Nueva Directiva sobre Derechos de los Accionistas de Sociedades Cotizadas (UE, Abril 2017)
- BOE/Norma Legal: Empresas No Cotizadas: entrada en vigor del derecho a separación (irse) de los Socios/Accionistas por falta de distribución de dividendos (España, Marzo 2017)
- IC-A: El Papel del Consejero Coordinador (España, Noviembre 2016)

- CNMV: Sociedades Emisoras en España. Prohibición de operar durante períodos limitados a Consejeros y Altos Directivos (España, Julio 2016)
- BOE/Norma Legal: Entidades de Interés Público en España y Funciones mínimas obligatorias que ha de realizar la Comisión de Auditoría (España, Julio 2016)
- BOE/Norma Legal: Sociedades Cotizadas/ Modificación de las funciones mínimas legales de la Comisión de Auditoría. (España, Julio 2016)
- CNMV: Guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio «cumplir o explicar» (España, Julio 2016)
- IC-A: Guía Práctica del Consejo de Administración (España, Diciembre 2008 /Mayo 2016)
- BOE/Norma Legal: Actualización de la Responsabilidad Penal actualizada de las Personas Jurídicas/ Sociedades Reforma Código Penal / Deberes de los Administradores Sociales (España, Marzo 2016)
- CNMV: 2015 Nueva versión de los modelos de Informe Anual de Gobierno Corporativo e Informe Anual de Remuneraciones de Consejeros de Empresas cotizadas (España, Diciembre 2015)
- G20/OCDE: Corporate Governance Principles 2015 (Noviembre 2015)
- BOE/Norma Legal: Entidades de Interés Público - Real Decreto 877/2015, de 2 de octubre, de desarrollo de la Ley 26/2013, de 27 de diciembre (España, Octubre 2015)
- BOE/Norma Legal: Reforma Código Penal / Deberes de los Administradores Sociales. Responsabilidad Penal actualizada de las Personas Jurídicas/ Sociedades - (España, Junio 2015)
- BOE/Norma Legal: Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas (España, Junio 2015)
- CNMV: Código Rodríguez/ Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (España, Febrero 2015)
- CNMV: The Rodríguez Code/ Good Governance Code of Listed Companies (Spain, February 2015)
- The UK Corporate Governance Code (UK, Septiembre 2014)
- IC-A: Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones (España, Noviembre 2013)
- CNMV: 2013 Modelo Informe Anual de Gobierno Corporativo Cotizadas, Cajas y otras entidades (España, Junio 2013)
- CNMV: 2013 Modelo Informe Anual de Retribuciones Consejeros Cotizadas, Cajas (España, Junio 2013)
- The UK Corporate Governance Code (UK, Junio 2012)
- IC-A: Funciones de los Consejeros (España, Enero 2012)
- IC-A: Funciones del Consejo de Administración (España, Enero 2012)
- Stewardship Code (UK, 2012)
- The UK Corporate Governance Code (UK, Junio 2010)
- EU: ecoDa Corporate Governance Guidance & Principles for Unlisted Companies In Europe (UE, Marzo 2010)
- Stewardship Code (UK, 2010)

- EU: Sobre las políticas de remuneración en el sector de los servicios financieros (EU, Abril 2009)
- EU: Sistema de remuneración de los consejeros de las Empresas que cotizan en bolsa (EU, Abril 2009)
- IC-A: Guía Práctica del Consejo de Administración (España, Diciembre 2008 /Mayo 2016)
- IC-A: Guía para la Incorporación a un Consejo de Administración (España, Diciembre 2008/.../Mayo 2017)
- CNMV: 2008 Informe Anual de Gobierno Corporativo Sociedades Cotizadas (España, Enero 2008)
- IC-A: Cuestionario de Auto Evaluación en Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas (España, Enero 2008)
- CNMV: Código Conthe / Código Gobierno Corporativo para Sociedades Cotizadas (España, Mayo 2006)
- IC-A: Código Ético para Empresas (España, Marzo 2006)
- IC-A: Principles of Good Corporate Governance for Un listed Companies in Spain (Spain, December 2005)
- IC-A: Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas (España, Diciembre 2005)
- Modificaciones en la Ley de Sociedades Anónimas, Responsabilidad Limitada y Anónima Europea (España, Noviembre 2005)
- IC-A: Guía para la Incorporación a un Consejo de Administración: Consejero No Ejecutivo/Externo (España, Julio 2005/ Marzo 2008/ Septiembre 2010)
- CNMV: Cajas/Informe Anual de Gobierno Corporativo: Circular 2/2005 (España, Abril 2005)
- UE: Recomendación papel Consejeros No Ejecutivos, y Comisiones del consejo aplicable a Empresas que cotizan en bolsa. Independientes (UE, Febrero 2005)
- IC-A: Principles of Good Corporate Governance. Spain (Spain, June 2004)
- UE: Recomendación sobre remuneración de los Consejeros que cotizan en bolsa (UE, Diciembre 2004)
- IC-A: The Handbook of International Corporate Governance. A Definitive Guide (Spain, Octubre 2004)
- IC-A: Principios de Buen Gobierno Corporativo. Código de Buenas Prácticas para Consejeros y el Consejo (España, Junio 2004/ Octubre 2005/ Diciembre 2005/ Septiembre 2009/ Agosto 2011)
- OCDE Corporate Government Principles. (Abril 2004)
- CNMV: Informe Anual Gobierno Corporativo: Circular CNMV 1/2004 (España, Marzo, 2004)
- Ley de Transparencia (España, Julio 2003)
- Combined Code on Corporate Governance (UK, Julio 2003)
- Orden ECO/3722/2003 (España, Enero 2003)
- Informe Aldama (España, Enero 2003)
- Higgs Review (UK, Enero 2003)

- Informe Winter (EU, 2002)
- Sarbanes-Oxley (EEUU, 2002)

Información general sobre selección de Consejeros:

- <https://www.iconsejeros.com/desarrollo-profesional-y-networking/actualizacion-de-consejeros/>

Información general sobre remuneración de Consejeros:

- https://www.iconsejeros.com/wp-content/uploads/2018/11/boe-a-2018-9935_0.pdf

Otra información general:

- Comisión Nacional del Mercado de Valores www.cnmv.es (Securities Market Commission)
- Banco de España www.bde.es
- Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones www.dgsfp.mineco.es
- Gobierno Español www.lamoncloa.gob.es
- Bolsas y Mercados Españoles www.bolsasymercados.es
- Bolsa de Valores de Madrid www.bolsamadrid.es
- Mercado Español de Futuros Financieros www.meff.es
- Mercado Español de Renta Fija www.aiaf.es
- Ministerio de Economía y Competitividad www.mineco.gob.es
- Instituto Nacional de Estadística www.ine.es
- Instituto de Consejeros-Administradores www.iconsejeros.com

ACERCA DE IC-A

INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES

El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A)

El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A) es la asociación española de Consejeros/Administradores de Empresas o Entidades.

Es una organización independiente, no política, formada a título **individual** por Consejeros y Administradores de Entidades. Tiene por objetivos la promoción, difusión y establecimiento de los modelos más avanzados de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad (ESG/ASG), los más altos estándares de normas profesionales y las mejores prácticas éticas en el gobierno de las Empresas, así como la promoción de la formación, desde modelos consolidados, de los Consejeros, Administradores y demás actores del Gobierno Corporativo, de forma que se facilite el desarrollo y la profesionalización de su función profesional. Asimismo, emite opiniones sobre la normativa y directrices que afecten al Gobierno Corporativo antes y después de su promulgación, y la representación y defensa de los intereses de los Consejeros y Administradores ante las Administraciones Públicas y la Sociedad Civil.

El IC-A tiene un gran prestigio nacional e internacional como entidad independiente, profesional y experta en gobierno corporativo en empresas cotizadas, no cotizadas y familiares, entidades públicas y organizaciones sin ánimo de lucro.

El IC-A representa a España en la Confederación Europea de Asociaciones de Consejeros, (ecoDa, www.ecoda.org), con sede en Bruselas, que representa a más de 55.000 Consejeros en Europa.

Servicios para miembros:

- **Representación y Opinión**
 - Representación de sus miembros ante la Administración Pública y Sociedad Civil, generando opinión.
- **Normas Profesionales, Gobierno Corporativo, Profesionalización**
 - Mejores Prácticas y visión / cooperación internacional.
 - Códigos de Buen Gobierno Corporativo.
 - Recopilación y definición de funciones clave en el Consejo.
- **Desarrollo Profesional de Consejeros**
 - Cursos, seminarios, conferencias, publicaciones, revista informativa, libros.
 - Foros y reuniones de miembros con otros Consejeros y personalidades Relevantes.
- **Networking profesional**
 - Oportunidades y relaciones profesionales con personas de muy alto nivel.
- **Servicios de Información y Asesoramiento**
 - Asesoría legal, Seguros, Remuneración, Selección, Evaluación, Diseño y estructura de órganos de gobierno.
- Servicios Preferenciales con Terceros

Para más información:

Instituto de Consejeros-Administradores, IC-A
Edificio Eurobuilding c/ Padre Damián, 23. 28036 Madrid. España
Teléfono: 902 014 988 / Teléfono internacional: +34 91 353 16 78
e-mail: incorporacion@iconsejeros.com / Web: www.iconsejeros.com

Guía práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones

El objetivo de esta publicación consiste en dotar, a los órganos máximos de gobierno de las Asociaciones y Fundaciones, y a los miembros de la Junta de Gobierno/Junta Directiva y miembros del Patronato, de las Asociaciones y Fundaciones españolas, de una serie de recomendaciones prácticas que ayuden a que los Órganos Máximos de Gobierno lleven a cabo con éxito las funciones y el papel encomendados.

Independientemente de la formación profesional y experiencia del miembro del Órgano Máximo de Gobierno, esta guía recoge de una forma práctica y sencilla, aquellos elementos que han de ser tenidos en cuenta para llevar con éxito su labor y la del Órgano Máximo de Gobierno.

En la “Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de utilidad pública y Fundaciones” se encuentra, además de la información de las buenas prácticas, una serie

de cuestionarios que a través de preguntas proporcionan a los miembros de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva o miembros del Patronato, diversos indicadores de buenas prácticas que sirven como herramienta de análisis del funcionamiento y como una referencia para la re exión y en su caso, modificación de las prácticas existentes, así como una guía para su implementación.

La Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones aquí contenida, son la recomendación de normas que preconiza el IC-A, para su aplicación por el Órgano Máximo de Gobierno de las Asociaciones y Fundaciones, y por los miembros de la Junta de Gobierno/ Junta Directiva y miembros del Patronato.



IC-A, Board Directors

PVP. 65 €



**Instituto de
Consejeros-Administradores**
Asociación Española de Consejeros

T. 902 014 988
T. Int. (+34) 913 531 678
normativa@iconsejeros.com