

GUÍAS SOBRE GOBIERNO XI

75 preguntas clave sobre gobierno de fundaciones

| Javier Martín Cavanna



Introducción	3
I. Naturaleza y marco legal	8
II. La misión	12
III. Responsabilidades y funciones del patronato	15
IV. Órganos y estructura	18
V. Selección y renovación	22
VI. Evaluación del patronato	25
VII. Gestión y captación de fondos	27
VIII. Conflicto de intereses	39
IX. Transparencia y rendición de cuentas	42
X. Evaluación de resultados	47

Introducción

La Guía *75 preguntas clave sobre gobierno de fundaciones* nace con el propósito de ofrecer orientación y criterio sobre algunas de las principales cuestiones relacionadas con el gobierno de las fundaciones. En realidad esta Guía se ha limitado a ordenar temáticamente la mayoría de los contenidos que se encuentran desarrollados con más profundidad y extensión en cada una de las guías de la colección *Guías sobre Gobierno* editadas por la Fundación Compromiso y Transparencia

El texto se ha estructurado en diez grandes capítulos. El primero de ellos, *Naturaleza y marco legal*, pretende ofrecer una explicación de los diferentes términos que se utilizan para designar a las fundaciones: organizaciones no lucrativas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones del tercer sector. La utilización de estas expresiones no es arbitraria, y cada una de ellas subraya algún aspecto o elemento esencial de la naturaleza de las fundaciones. El apartado termina con una breve explicación de la configuración jurídica fundacional y su diferencia con la asociación. La *misión* constituye uno de los elementos diferenciadores de las fundaciones y de ahí que el capítulo segundo esté dedicado a aclarar este concepto. El tercer capítulo, *Responsabilidad y funciones del patronato*, contesta a algunas de las cuestiones relacionadas con el trabajo propio del órgano de gobierno (patronato) y los deberes de los patronos. En el cuarto capítulo, *Órganos y estructura*, se intenta responder a las diferentes dudas relacionadas con las funciones y competencias de cada uno de los órganos, personales y colegiados, dependientes del patronato. Los capítulos cinco y seis, *Selección y renovación y Evaluación del patronato*, ofrecen algunas respuestas sobre la manera más adecuada de abordar las políticas relacionadas con el nombramiento y evaluación de los miembros del patronato. Las cuestiones relacionadas con la *Gestión y captación de fondos*, desarrolladas en el capítulo siete, buscan ofrecer criterio sobre una de las áreas más críticas e importantes del órgano de gobierno. No es una casualidad que este capítulo sea el más extenso de todos, pues los interrogantes relacionados con la gestión y captación de fondos ocupan buena parte del tiempo de estas organizaciones. El capítulo ocho, *Conflicto de interés*, analiza las cuestiones relacionadas con las colisiones de intereses que pueden surgir en las organizaciones, cuáles son los más frecuentes y cuál es el procedimiento más adecuado para resolverlas. El capítulo

nueve, *Transparencia y rendición de cuentas*, aborda extensamente una de las áreas más críticas del gobierno de las fundaciones. Las prácticas de transparencia, el nuevo entorno de la web, la información relevante y la rendición de cuentas son algunas de las cuestiones que se abordan con detalle en este apartado. El último capítulo, como era de esperar, está reservado para abordar la *Evaluación de resultados*: cuál es la razón última de evaluar, cómo se puede llevar a cabo, etc.

Con el fin de facilitar que las personas interesadas puedan profundizar en alguna de las respuestas a las cuestiones planteadas, se ha incluido al final de cada una de las preguntas una referencia al ejemplar de la colección de las *Guías sobre Gobierno* donde se desarrollan con más extensión cada uno de los temas tratados.

I. Naturaleza y marco legal

1. ¿Qué significado tiene la expresión “tercer sector”?
2. ¿Qué significado tiene la expresión “organizaciones de voluntariado”?
3. ¿Qué significado tiene el término “organización no lucrativa” o “sin ánimo de lucro”?
4. ¿Qué significado tiene el término “organización no gubernamental”?
5. ¿Qué diferencias existen entre una asociación y una fundación?

II. La misión

6. ¿Por qué es tan importante la misión en las fundaciones?
7. ¿Por qué es aconsejable formular explícitamente la misión?
8. ¿Qué elementos debería contener la declaración de la misión?
9. ¿Cómo hacer operativa la misión?

III. Responsabilidades y funciones del patronato

10. ¿Cuáles son las responsabilidades básicas del patronato de una fundación?
11. ¿Cuáles son los deberes de diligencia y lealtad de los patronos?
12. ¿Quién nombra al director ejecutivo?

IV. Órganos y estructura

13. ¿Cuál es el papel del presidente del patronato?
 14. ¿Cuál es el papel del vicepresidente del patronato?
-

-
15. ¿Cuál es el papel del secretario del patronato?
 16. ¿Cuál es el papel de las comisiones o comités del patronato?
 17. ¿Cuáles son las comisiones más frecuentes?
 18. ¿Cuál es el número óptimo de miembros del patronato?

V. Selección y renovación

19. ¿Es aconsejable la renovación de los cargos?
20. ¿Con qué frecuencia es aconsejable renovar los cargos?
21. ¿Qué condiciones debe reunir una persona para formar parte de un patronato?
22. ¿Cómo se seleccionan los miembros del patronato?
23. ¿Cómo se selecciona al director ejecutivo?

VI. Evaluación del patronato

24. ¿Es conveniente evaluar al patronato?
25. ¿Quién debe evaluar al patronato?
26. ¿En qué consiste el proceso de autoevaluación del patronato?

VII. Gestión y captación de fondos

27. ¿Cuáles son los ingresos más frecuentes en las organizaciones no lucrativas?
28. ¿Cuál es la fuente de ingresos más recomendable?
29. ¿Qué características tienen los donativos?
30. ¿Qué características tienen los donativos de particulares?
31. ¿Qué características tiene la gestión de pequeños donantes?
32. ¿Qué características tiene la gestión de grandes donantes?
33. ¿Qué característica tienen las fundaciones cuando actúan como donantes de fondos?
34. ¿Qué características tiene la colaboración con las empresas?
35. ¿Qué modalidades de colaboración con la empresa existen?
36. ¿Cuáles son las características de las subvenciones públicas?
37. ¿Qué criterios hay que tener en cuenta en la gestión de subvenciones públicas?
38. ¿Qué características tienen la venta de servicios como fuente de recursos?
39. ¿Qué características tienen los rendimientos del fondo patrimonial como fuente de recursos?
40. ¿Qué significado tiene la expresión *mission investing*?
41. ¿Cuáles son las responsabilidades del patronato en relación con la captación de fondos?

-
42. ¿Deben realizar todos los patronos una contribución económica a la organización?
 43. ¿Quién debe encargarse de la recaudación de fondos en el patronato?
 44. ¿Cuáles son las funciones del Comité de Desarrollo?
 45. ¿Cuál es la dimensión más adecuada para un Comité de Desarrollo?
 46. ¿Quién debería presidir el Comité de Desarrollo?
 47. ¿Hay que formar a los patronos en la captación de fondos?
 48. ¿Cuáles son los medios más efectivos para solicitar donaciones?
 49. ¿Qué son los derechos de los donantes?
 50. ¿Cómo agradecer la contribución a un gran donante?
 51. ¿Hay algún límite o porcentaje recomendado de gastos generales?
 52. ¿Qué deberes tiene la fundación en relación con el destino de los fondos?
 53. ¿Qué medidas de buen gobierno deben tomarse en relación con el patrimonio fundacional?

VIII. Conflicto de intereses

54. ¿Qué es un conflicto de intereses?
55. ¿Cuáles son los conflictos de intereses más frecuentes?
56. ¿Cómo se gestionan los conflictos de intereses?
57. ¿Se puede reembolsar gastos a los patronos?
58. ¿Es recomendable que la fundación otorgue ayudas o préstamos a los patronos y directivos?
59. ¿Es importante que la fundación tenga un código de buen gobierno?

IX. Transparencia y rendición de cuentas

60. ¿Cómo ha cambiado la web la práctica de transparencia y la rendición de cuentas?
 61. ¿Cuáles son los principales retos de la transparencia y la rendición de cuentas en la web?
 62. ¿Qué información se considera relevante en la rendición de cuentas en la web?
 63. ¿Qué información relevante debe proporcionarse en relación con los programas y actividades?
 64. ¿Qué información se debe proporcionar en relación con el órgano de gobierno?
 65. ¿Qué información deben proporcionar las fundaciones sobre sus políticas generales y de gobierno?
 66. ¿Qué información económica debe proporcionar la fundación en la web?
 67. ¿Qué información debe proporcionar la fundación sobre los fondos recaudados?
 68. ¿Qué información debe darse sobre los gastos generales de la organización?
 69. ¿Qué información deben proporcionar las fundaciones sobre el resultado de sus actividades?
-

X. Evaluación de resultados

70. ¿Qué es la evaluación?

71. ¿Por qué es necesario evaluar?

72. ¿Qué se necesita para evaluar?

73. ¿Cuáles son los principales indicadores utilizados para medir los logros de la organización?

74. ¿Cuáles son las principales metodologías de evaluación existentes?

75. ¿Cómo se debe evaluar?

Colección

Guías sobre Gobierno

- I** Cómo proporcionar luz y calor: misión, foco y resultados
- II** Cómo buscar y mantener un patronato eficaz
- III** Cómo elaborar un código de buen gobierno
- IV** Examine su patronato. Luces y sombras
- V** El patronato y la captación de fondos
- VI** La misión y el modelo de financiación
- VII** Cómo evaluar los resultados de las organizaciones no lucrativas:
de las buenas intenciones al impacto
- VIII** Cómo comunicar la misión
- IX** Selección, evaluación y sucesión del director
- X** 36 principios de transparencia y buen gobierno
- XI** 75 preguntas clave sobre gobierno de fundaciones

La Fundación Compromiso y Transparencia tiene como misión fortalecer el liderazgo del sector social impulsando el buen gobierno, la innovación y el impacto de las organizaciones.

Fundación Compromiso y Transparencia

C/ Goya 48, 1º izquierda. 28001-Madrid

T: + 34 91 431 37 02, F: 34 91 575 61 64

www.fundacioncompromisoempresarial.com

Con la colaboración de

