

# Gobernanza de fundaciones y asociaciones

Composición,  
funcionamiento,  
retos y buenas  
prácticas

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	03
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	07
<b>1. PERFIL DE LOS MIEMBROS DEL ÓRGANO DE GOBIERNO</b>	10
Transparencia	
Número de miembros	
Edad	
Formación	
Profesión	
Género	
Cargos en el órgano de gobierno	
Buenas prácticas	
<b>2. RENOVACIÓN EN EL ÓRGANO DE GOBIERNO</b>	23
Edad de incorporación	
Antigüedad	
Frecuencia de renovación	
Buenas prácticas	
<b>3. PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS</b>	29
Funciones y responsabilidades	
Frecuencia de las reuniones	
Nivel de asistencia	
Evaluación de desempeño	
Comisiones delegadas	
Buenas prácticas	
<b>4. RELACIONES FAMILIARES DE LOS MIEMBROS</b>	37
Con otros miembros del órgano de gobierno	
Con beneficiarios	
Buenas prácticas	
<b>5. REMUNERACIONES Y CONFLICTOS DE INTERÉS</b>	42
Número de miembros remunerados	
Motivos de remuneración	
Remuneración por funciones directivas	
Conflictos de interés	
Código de Buen Gobierno	
Buenas prácticas	
<b>PERFIL DE LAS 284 ONG PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO</b>	54

# Introducción

Desde Fundación Lealtad presentamos este primer estudio, que marca el inicio de una nueva etapa en nuestro compromiso con el fortalecimiento y la mejora continua del Tercer Sector.

Este trabajo nace con el propósito de ofrecer conocimiento riguroso y útil sobre aspectos esenciales de la gestión, la gobernanza y la transparencia de las ONG en España. Queremos demostrar que estas organizaciones son merecedoras de la confianza de la sociedad y los donantes, al tiempo que apoyamos su mejora continua en áreas clave para su sostenibilidad e impacto social.

La desconfianza es uno de los principales obstáculos para la solidaridad. Según el “Perfil del donante 2024” elaborado por la AEFr (Asociación Española de Fundraising), la segunda barrera para colaborar con las ONG es la desconfianza en la gestión de los fondos y la transparencia de las organizaciones. Sin embargo, en nuestro trabajo, vemos como las [ONG Acreditadas con el sello Dona con Confianza](#) demuestran su compromiso con la rendición de cuentas, la buena gestión y la consecución de sus objetivos sociales. Este estudio es una nueva manera de reforzar ese mensaje: las ONG son, en su mayoría, responsables y eficaces, y están comprometidas con la mejora continua.

## ¿Por qué Fundación Lealtad?

Nuestro conocimiento profundo del Tercer Sector nos permite abordar este análisis con una perspectiva única. En Fundación Lealtad trabajamos anualmente con más de 550 ONG, y 284 de ellas cuentan con el sello **Dona con Confianza**.



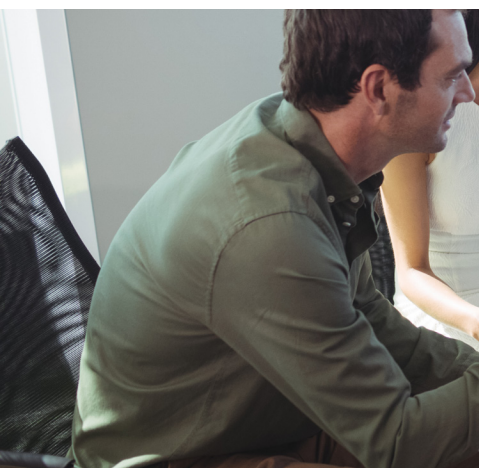
El presente estudio se basa exclusivamente en datos reales obtenidos durante los procesos de acreditación de estas ONG. No se trata de un compendio de opiniones o percepciones subjetivas, sino de un análisis fundamentado en documentos como cuentas anuales auditadas, actas de las reuniones de los órganos de gobierno, planes de actuación, políticas internas, desglose de ingresos y gastos, página web y otra información pública. Toda esta información ha sido revisada, contrastada y validada por nuestro equipo de analistas, asegurando la objetividad y la calidad de los resultados. Además, nuestra apuesta por la digitalización nos ha permitido trabajar con datos agregados de manera sistemática y eficiente, aportando una visión completa y fiable del sector.

## Gobernanza: la clave para generar confianza

Entre los diversos aspectos evaluados por Fundación Lealtad, la gobernanza ocupa un lugar primordial. En los **9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas**, la gobernanza se encuentra recogida en el **Principio 3: Órgano de gobierno independiente, activo y público**, que establece estándares claros sobre pluralidad, independencia, participación activa y gestión adecuada de conflictos de interés en los órganos de gobierno. Además, en otros principios se pone de manifiesto la importancia del órgano de gobierno a la hora de aprobar procedimientos o en la toma de decisiones.

¿Por qué es tan importante la gobernanza? Porque el órgano de gobierno es responsable de “cumplir con los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos” (Artículo 14.2 de la Ley de Fundaciones 50/200). Por ello, se ocupa de la dirección estratégica de la organización, de garantizar su sostenibilidad y reputación, y de asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente para cumplir con la misión. Sin una gobernanza sólida, las ONG no solo enfrentan riesgos internos, sino también la pérdida de confianza por parte de sus donantes, beneficiarios y otros grupos de interés. Formar parte de una Junta Directiva o Patronato implica un alto nivel de compromiso, así como un conocimiento adecuado de las buenas prácticas en este ámbito.

Durante nuestras evaluaciones, la gobernanza es una de las áreas donde detectamos más oportunidades de mejora. Solo en 2024, identificamos 240 cuestiones relacionadas con el funcionamiento de los órganos de gobierno (18% del total de cuestiones detectadas). Los conflictos de interés y la asistencia a las reuniones de los miembros de patronatos y juntas directivas destacan como los temas más recurrentes. Este dato subraya la necesidad de fortalecer las buenas prácticas de gobernanza en las ONG para responder mejor a las expectativas de la sociedad.



## Contenido del estudio

Este estudio aborda aspectos fundamentales de la gobernanza, como la composición, el perfil y la estructura de los órganos de gobierno, además de analizar retos asociados a la participación, la renovación de miembros y la gestión de los conflictos de interés. Cada capítulo finaliza con un compendio de buenas prácticas diseñadas para guiar a las organizaciones hacia una gestión más efectiva y transparente. A través de gráficos, datos analíticos y propuestas concretas, ofrecemos una herramienta práctica para que las ONG puedan identificar áreas de mejora y reforzar sus estructuras de gobernanza.

## Una apuesta por la excelencia en el Tercer Sector

En Fundación Lealtad estamos convencidos de que el camino hacia una sociedad más solidaria comienza por generar confianza. Este estudio, el primero de una nueva línea de publicaciones, reafirma nuestro compromiso de apoyar al Tercer Sector en su camino hacia la excelencia. Queremos no solo dar visibilidad al esfuerzo y profesionalismo de las ONG, sino también proporcionarles herramientas y conocimiento que les permitan maximizar su impacto social.

El órgano de gobierno es el motor estratégico de cualquier organización, y su fortalecimiento es esencial para garantizar la sostenibilidad y la eficacia de las ONG en un entorno cada vez más exigente. Con este trabajo, queremos inspirar a las organizaciones a adoptar medidas que promuevan una gobernanza sólida, capaz de responder a los desafíos actuales y de ganarse la confianza de la sociedad. Porque estamos convencidos de que, trabajando juntos, podemos construir un Tercer Sector más fuerte y capaz de transformar realidades.

### ¿Cuáles son los órganos de gobierno de una ONG?

Las **fundaciones** cuentan con un **Patronato** que, según la ley que las regula, debe estar formado por al menos tres personas y reunirse un mínimo de dos veces al año. Entre sus funciones no delegables están aprobar las cuentas anuales o modificar los estatutos.

Las **asociaciones** tienen una **Asamblea General** formada por todos los socios con voz y voto. Es la que se encarga de aprobar las cuentas y modificar los estatutos, y debe reunirse al menos una vez al año. Así se recoge en la ley de Asociaciones. Además, deben contar con una **Junta Directiva** nombrada por la Asamblea General para gestionar los intereses de la asociación de acuerdo con sus disposiciones. Sería el equivalente a un Patronato, si bien algunas atribuciones (como la modificación de estatutos o la aprobación de cuentas anuales) son exclusivas de la Asamblea General.

## Principio 3: Órgano de gobierno independiente, activo y público

### 3A. El órgano de gobierno está constituido por un mínimo de 5 miembros

Un mínimo de 5 miembros del órgano de gobierno cuenta con voz y voto. A efectos de este principio, se entiende por órgano de gobierno el Patronato en las fundaciones y la Junta Directiva en las asociaciones.

### 3B. Los miembros del órgano de gobierno se renuevan periódicamente

En los últimos 5 años se ha incorporado, como mínimo, un nuevo miembro al órgano de gobierno.

### 3C. El órgano de gobierno se reúne periódicamente con la asistencia regular de sus miembros

Se realizan al menos dos reuniones al año del órgano de gobierno con la asistencia de más del 50% de los miembros. Todos asisten a una reunión presencial o por videoconferencia al año.

### 3D. Están limitadas las relaciones económicas del órgano de gobierno con la organización, sus entidades dependientes y sus proveedores

Menos del 40% de los miembros del órgano de gobierno recibe remuneración de cualquier tipo por parte de la propia organización, sus entidades dependientes o sus proveedores.

### 3E. Se aplican mecanismos para evitar los conflictos de interés

La organización informa de las relaciones de parentesco o afinidad relevantes del órgano de gobierno con el equipo, proveedores, contrapartes, beneficiarios u otros grupos de interés. Los mecanismos para evitar conflictos de interés están aprobados por el órgano de gobierno. Si han existido situaciones de conflicto de interés, se han aplicado dichos mecanismos.

## Ficha técnica

El estudio está elaborado con los datos de los órganos de gobierno de las **284 ONG Acreditadas** por Fundación Lealtad en el momento de su elaboración. En total, sus órganos de gobierno cuentan con **2.769 miembros** distribuidos en Juntas Directivas y Patronatos.

Las 284 ONG Acreditadas atienden a **31,8 millones de beneficiarios**, con un gasto anual agregado de **€1.700 millones** y más de **113.000 voluntarios** y **41.000 empleados**. Además cuentan con cerca de **2,7 millones de socios**.

# Resumen ejecutivo

Este primer estudio de Fundación Lealtad, **basado en datos objetivos de 284 ONG Acreditadas**, ofrece una visión exhaustiva sobre la composición, el funcionamiento y los desafíos de los órganos de gobierno en el Tercer Sector.

## Principales Conclusiones

### Fortalezas

- **Transparencia:** el 100% de las ONG Acreditadas publica en su web la composición del órgano de gobierno (es un requisito para la obtención del sello Dona con Confianza).
- **Pluralidad:** las ONG cuentan de **media con 10 miembros** en su órgano de gobierno. A medida que sube el tamaño de la ONG, también lo hace el número medio de miembros (de 8 miembros las ONG más pequeñas a 14 las más grandes). El 3% de las ONG cuenta con más de 20 miembros.
- **Altamente cualificado:** el **77%** de los miembros tiene formación universitaria o superior. Porcentaje que sube al 87% en las fundaciones y al 94% en las ONG con presupuestos superiores a los 25 millones de euros.
- **Mayor disposición:** son jubilados, pensionistas o amas de casa el 60% de los miembros de las asociaciones y el 50% de los miembros de las fundaciones.
- **Equidad de género:** el **49%** de los miembros son mujeres y el 43% de las ONG están presididas por mujeres. Son cifras que superan ampliamente las de otros sectores.
- **Compromiso y experiencia:** la antigüedad media de los miembros en los órganos de gobierno es de **9 años**, lo cual favorece la estabilidad y el conocimiento de las organizaciones.
- **Renovación:** de media, se incorporaron **34%** nuevos miembros en los últimos cinco años. Las organizaciones más grandes tienen una mayor tasa de renovación que las pequeñas. El 50% de los miembros lleva menos de 7 años en el cargo.
- **Participación activa:** Los órganos de gobierno celebran de media **6 reuniones** anuales (casi la mitad de las entidades cuentan entre 3 y 6 reuniones al año y el 14% más de 10 reuniones). Se reúnen más las asociaciones que las fundaciones, las ONG de acción social que las de cooperación al desarrollo y las ONG más grandes que las pequeñas. Destaca que en más de la mitad de las ONG **la asistencia es superior al 90%**.



- **Comisiones delegadas:** el **24% de las ONG** cuenta con una comisión delegada que permite tomar decisiones de forma ágil en las organizaciones con un elevado número de miembros.
- **Reuniones híbridas:** partiendo de una asistencia telemática del 5% en 2019, se llegó al 58% en 2021 y al **25%** en 2023. Se detecta una vuelta a la presencialidad aprovechando la flexibilidad que ofrecen las reuniones híbridas. Este nuevo equilibrio permite un contacto más directo y la asistencia de un mayor número de miembros.
- **Remuneración:** solo el **3% de los miembros** percibe algún tipo de remuneración directa o indirectamente de la ONG. En el 78% de las ONG ningún miembro recibe remuneración. La mayoría de los miembros remunerados (el 61%) lo son por ocupar puestos de responsabilidad coordinando y/o dirigiendo la entidad.
- **La solidaridad se transmite: una cuarta parte** de las ONG cuenta con miembros emparentados entre sí y el 18% cuenta con miembros emparentados con beneficiarios. En numerosas ocasiones las asociaciones son constituidas por familiares de beneficiarios o los propios beneficiarios.

## Desafíos

- **Dificultad para encontrar relevo:** si bien las organizaciones renuevan sus órganos de gobierno, sí presentan dificultades para incorporar a nuevos miembros.
- **Incorporación tardía:** el 28% de los miembros se incorporó al cargo con más de 60 años. Es necesario trabajar la atracción de jóvenes talentos en los órganos de gobierno y/o en los equipos para evitar perder capacidad de innovación.
- **Edad:** la edad media de los miembros es de 61 años, con un 55% en edad de jubilación y solo un 10% por debajo de los 45 años. A medida que crece el tamaño de las organizaciones, también lo hace la edad media de los miembros de su órgano de gobierno (de 58 años las organizaciones más pequeñas a 64 años las grandes). No obstante, sí parece haber una voluntad de incorporar a personas más jóvenes en los órganos de gobierno, ya que el 65% de las ONG cuenta con algún miembro por debajo de los 50 años.
- **Gestión de conflictos de interés:** es indispensable incorporar y aplicar protocolos bien establecidos que garanticen decisiones imparciales. Es fundamental velar y poder demostrar en todo momento que prima el interés de la organización sobre cualquier interés particular.



## Recomendaciones

- **Fortalecer la renovación generacional:** fomentar la entrada de perfiles jóvenes, el diseño de estrategias de sucesión y la promoción de roles atractivos para las nuevas generaciones.
- **Avanzar en la equidad de género:** porque las mujeres lideran ONG significativamente más pequeñas que los hombres. Las mujeres presiden organizaciones con un gasto promedio anual un 40% inferior a las presididas por hombres. Si tomamos como referencia la mediana, la diferencia llega al 64%.
- **Reforzar la independencia en la toma de decisiones:** implementar políticas más robustas para identificar y gestionar conflictos de interés. Valorar la posibilidad de incorporar un mayor número de miembros independientes en las organizaciones que cuenten con miembros conflictuados.
- **Involucrar a los socios en las Asambleas de las asociaciones:** consolidar el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la participación y optimicen las reuniones, ya que la asistencia es baja.
- **Implementar una evaluación periódica del desempeño** de los órganos de gobierno para fortalecer su efectividad, identificar áreas de mejora y garantizar el alineamiento con la misión y los objetivos estratégicos de la organización.
- **Establecer un Código de Buen Gobierno** que recoja los principios éticos, valores, normas de actuación y responsabilidades para los miembros del órgano de gobierno.

## Valor Añadido del Estudio

Este trabajo no solo diagnostica la situación actual, sino que también incluye buenas prácticas concretas extraídas de más de dos décadas de experiencia en la evaluación de ONG. Los hallazgos y recomendaciones aquí presentados buscan inspirar a las organizaciones a reforzar sus estructuras de gobernanza, consolidando su sostenibilidad y aumentando la confianza de donantes, beneficiarios y otros grupos de interés.

# 1. Perfil de los miembros del órgano de gobierno

## Transparencia

La transparencia en la composición y perfil de los órganos de gobierno es un pilar esencial para generar confianza en los donantes, beneficiarios y otros grupos de interés.

Una comunicación clara sobre quiénes forman parte del Patronato o Junta Directiva y cuáles son sus perfiles permite a las ONG demostrar pluralidad, independencia y profesionalización, elementos clave para una gobernanza eficaz. Además, la transparencia en el perfil del órgano de gobierno permite identificar oportunidades de mejora, como promover la diversidad generacional o la inclusión de competencias estratégicas específicas, asegurando así que el liderazgo esté preparado para afrontar los retos del futuro

Todas las ONG Acreditadas con el sello **Dona con Confianza**, hacen pública la composición del órgano de gobierno, es un requisito para la obtención del Sello.

---

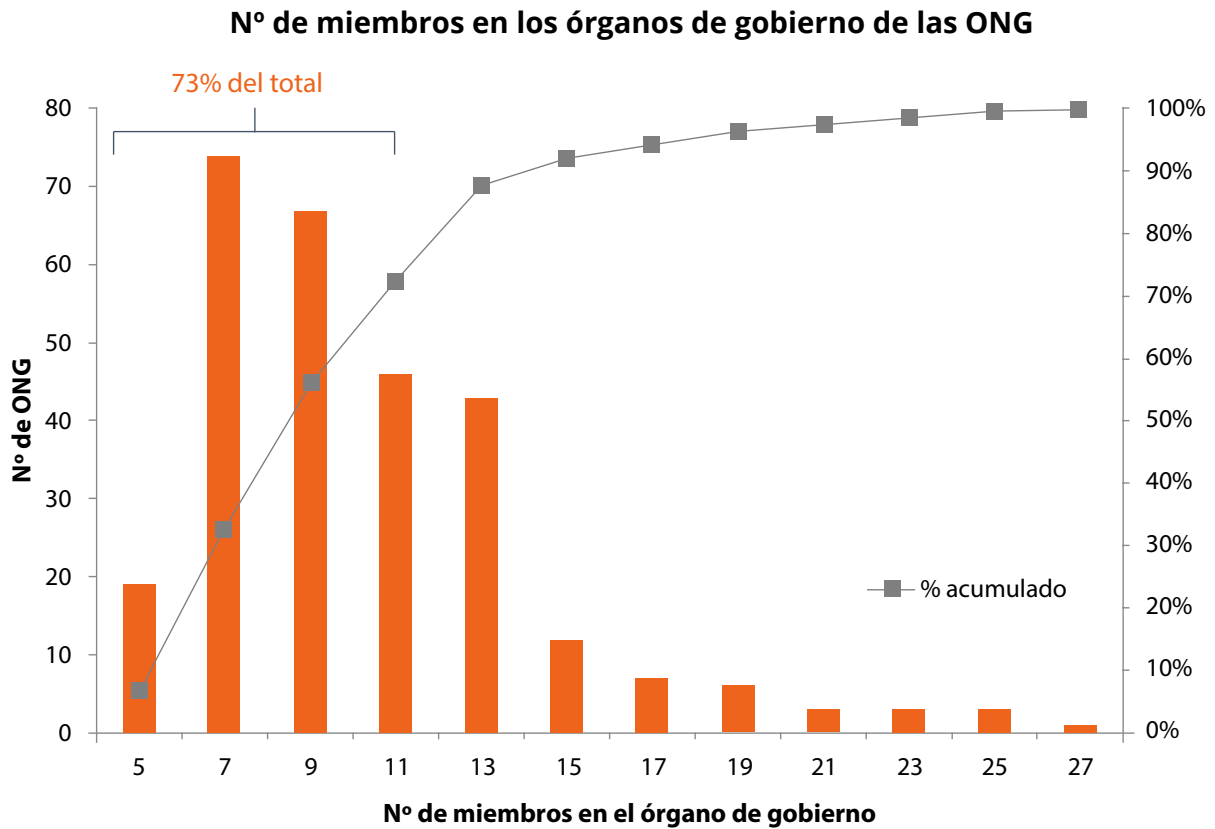
## Número de miembros

El tamaño y la composición de los órganos de gobierno son aspectos clave que influyen en la toma de decisiones.

**La normativa legal establece un mínimo de tres miembros** de acuerdo con la [Ley de Fundaciones \(Ley 50/2002\)](#). Sin embargo, **Fundación Lealtad establece** en sus Principios de Transparencia y Buenas Prácticas que los órganos de gobierno (tanto Patronatos de fundaciones como Juntas Directivas de asociaciones) deben contar con **un mínimo de cinco miembros** con voz y voto para garantizar una adecuada pluralidad y diversidad de opiniones en la toma de decisiones.

Esta recomendación de tener al menos cinco miembros tiene como objetivo asegurar que los órganos de gobierno cuentan con una diversidad de perspectivas. Además, es necesario mantener un tamaño que facilite la operatividad y la eficacia en la toma de decisiones. Un órgano de gobierno con menos de cinco miembros puede carecer de pluralidad, mientras que uno excesivamente grande puede dificultar la gestión y la participación activa de todos sus integrantes.

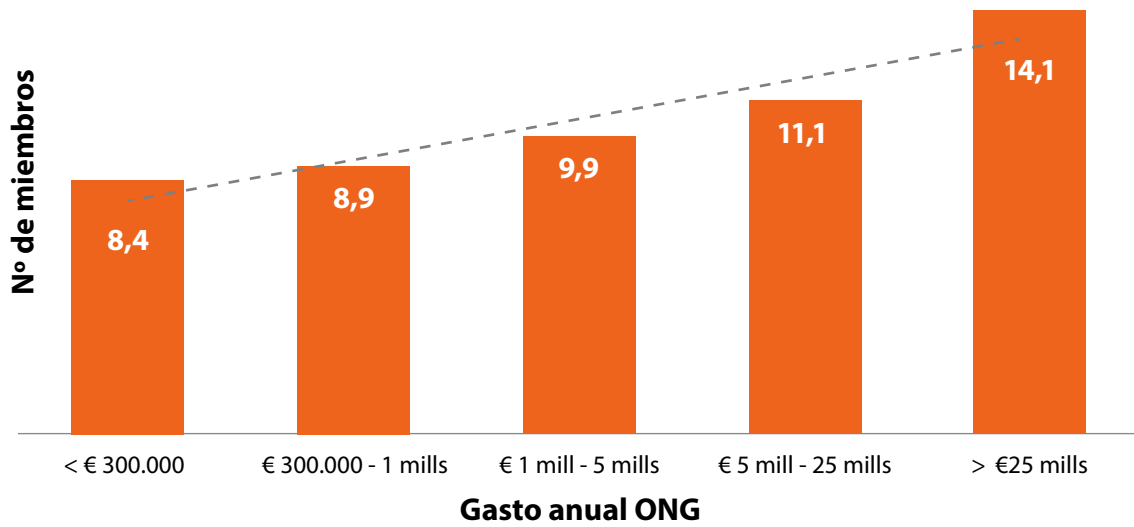
Las ONG Acreditadas tienen una media de 9,8 miembros en sus órganos de gobierno, situándose el 73% entre los 5 y los 12 miembros. Estos tamaños de órganos de gobierno permiten la diversidad de opiniones, y, al mismo tiempo, no son tan grandes como para impedir una gestión eficiente y una participación activa y enriquecedora. Solo un 3% de las entidades cuentan con más de 20 miembros en el órgano de gobierno.



**Atendiendo a la forma jurídica, el número medio de miembros en las fundaciones (10,2) es ligeramente superior que en las asociaciones (9,4) pero no supone una diferencia significativa.** Tampoco supone una diferencia significativa atendiendo al ámbito de actuación principal, siendo de 9,6 en el caso de entidades de acción social y 10,5 para organizaciones cuyo ámbito de actuación principal es la cooperación al desarrollo.

Sin embargo, sí existe mayor diferencia si distribuimos por tamaño de la organización. **A medida que sube el gasto, también lo hace el número de miembros medio en el órgano de gobierno.**

### Nº de miembros en los órganos de gobierno según tamaño de ONG



Las entidades muy grandes tienen habitualmente una estructura organizativa más compleja y en el órgano de gobierno tienen que estar representadas, por ejemplo, todas las delegaciones con las que cuenta en distintas provincias españolas, lo que hace que aumente su tamaño.

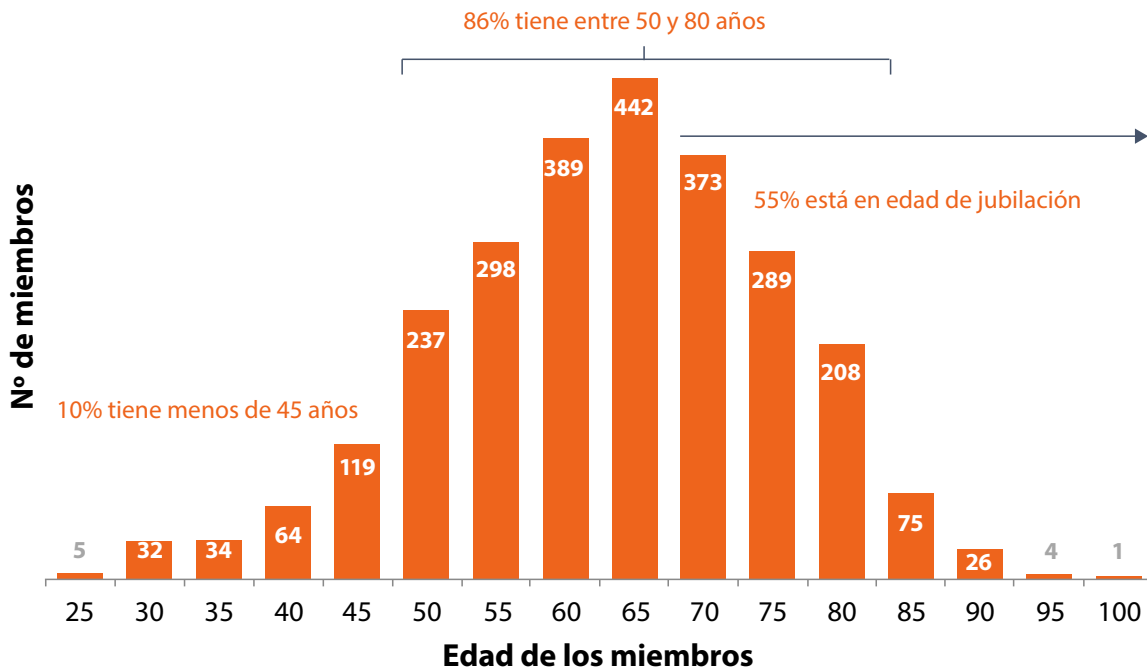
Además, el rol de los órganos de gobierno en entidades muy grandes difiere de las entidades pequeñas. Mientras que en las primeras está asociado a una visión esencialmente estratégica, en las más pequeñas, además de las funciones estratégicas **propias de los órganos de gobierno, tienen que desempeñar otras funciones más operativas y de gestión** dados los menores recursos humanos con los que cuentan estas entidades. Esto influye tanto en el perfil como en el número de personas dispuestas a incorporarse al órgano de gobierno de una entidad, en función de la implicación que requiera.

## Edad media

**La edad media de los miembros de los órganos de gobierno es de 61 años**, lo que refleja que las entidades enfrentan algunos retos relacionados con la incorporación de personas más jóvenes en sus estructuras de gobernanza.

Atendiendo al gráfico de distribución por edad, se percibe un envejecimiento en la composición de órganos de gobierno. **Únicamente el 10% de los miembros tiene menos de 45 años y por debajo de 35 años se sitúa el 3% de los miembros. Por otra parte, el 55% está por encima de la edad de jubilación.**

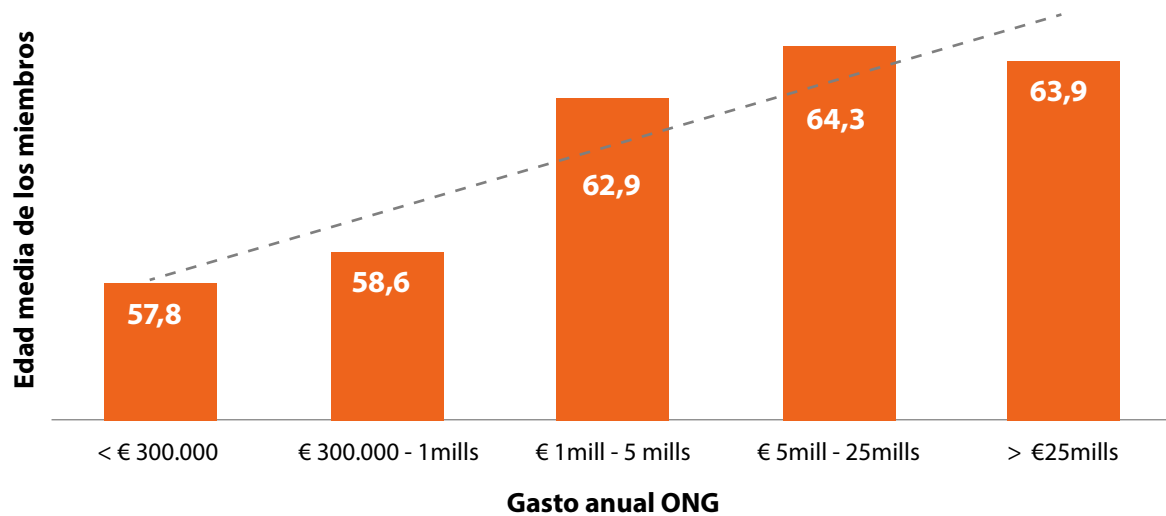
**Distribución por edad de los miembros de los órganos de gobierno**



**La composición por edad varía ligeramente entre fundaciones (62,9 años) y asociaciones (59,6 años)** aunque, en general, ambos tipos de entidades muestran una tendencia hacia un perfil de edad avanzada en sus órganos de gobierno. No existe diferencia significativa en la edad media de los miembros de los órganos de gobierno entre las entidades de acción social (61,5 años) y de cooperación al desarrollo (60 años).

**Otro factor que influye en la edad de los miembros del órgano de gobierno es el tamaño de la organización**, medido por su gasto anual. **En organizaciones con un gasto anual inferior a 300.000 €, la edad media es de 57,8 años**, mientras que **en organizaciones con un gasto de entre 5 millón y 25 millones de euros, la edad media sube a 64,3 años**, y vuelve a bajar ligeramente en aquellas entidades con presupuestos por encima de los 25 millones (63,9 años).

### Edad media de los miembros del órgano de gobierno según tamaño ONG



Este patrón revela que, **a medida que crece el tamaño de la organización, también lo hace la edad media de los miembros de su órgano de gobierno.** Las organizaciones más grandes y profesionalizadas tienden a buscar perfiles con más experiencia y prestigio, lo que podría propiciar la entrada de personas de mayor edad que tienen una larga trayectoria profesional y redes de contactos más amplias.

**El 85% de los miembros de la muestra se incorporaron a sus cargos con más de 40 años y, una de cada tres personas, lo hizo con más de 60 años.** Datos que reflejan la dificultad de las entidades para atraer gente joven a las juntas directivas y patronatos de las ONG. No obstante, **sí parece haber una voluntad de incorporar a personas más jóvenes, ya que el 65% de las ONG cuenta con algún miembro por debajo de los 50 años.**

**La edad** puede tener varias implicaciones para la gobernanza de las ONG como, por ejemplo:

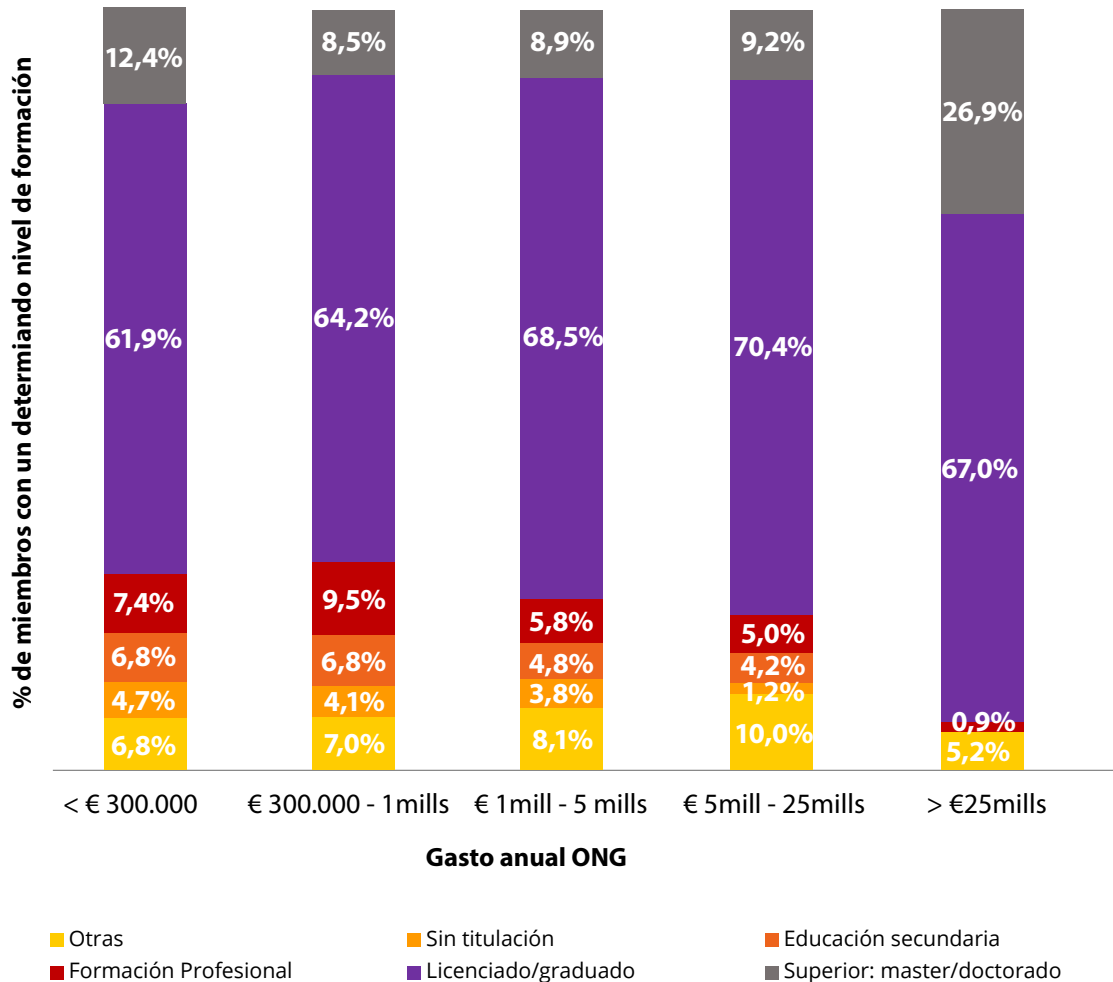
- La baja presencia de personas jóvenes podría ser un indicio de una falta de procesos de sucesión efectivos o de mecanismos para atraer a nuevas generaciones al liderazgo de las organizaciones. La renovación generacional es crucial para garantizar la continuidad y sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo.
- Los miembros más jóvenes suelen aportar nuevas perspectivas, ideas innovadoras y una mayor familiaridad con el uso de tecnologías digitales, lo que puede ser crítico para la modernización de la gestión y la relación con los donantes y beneficiarios.
- La limitada participación de jóvenes en los órganos de gobierno puede ralentizar la adopción de enfoques más ágiles y modernos, lo que podría impactar negativamente en la capacidad de las ONG para captar fondos, establecer alianzas estratégicas y adaptarse a las demandas de una sociedad cada vez más digitalizada.
- Por otro lado, los miembros de mayor edad suelen contar con trayectorias largas y un profundo conocimiento del sector, lo que contribuye a una mayor experiencia y estabilidad del órgano de gobierno que permite mantener la solidez estratégica de la organización.

# Formación

**El 77,3% de los miembros del órgano de gobierno poseen una licenciatura o título superior (máster o postgrado).**

**Estos niveles formativos se incrementan a medida que crece el tamaño de la organización.** Siendo del 93,9% (67% con licenciatura y 26,9% con título de master o doctorado) en aquellas entidades con un presupuesto mayor de 25 millones de euros.

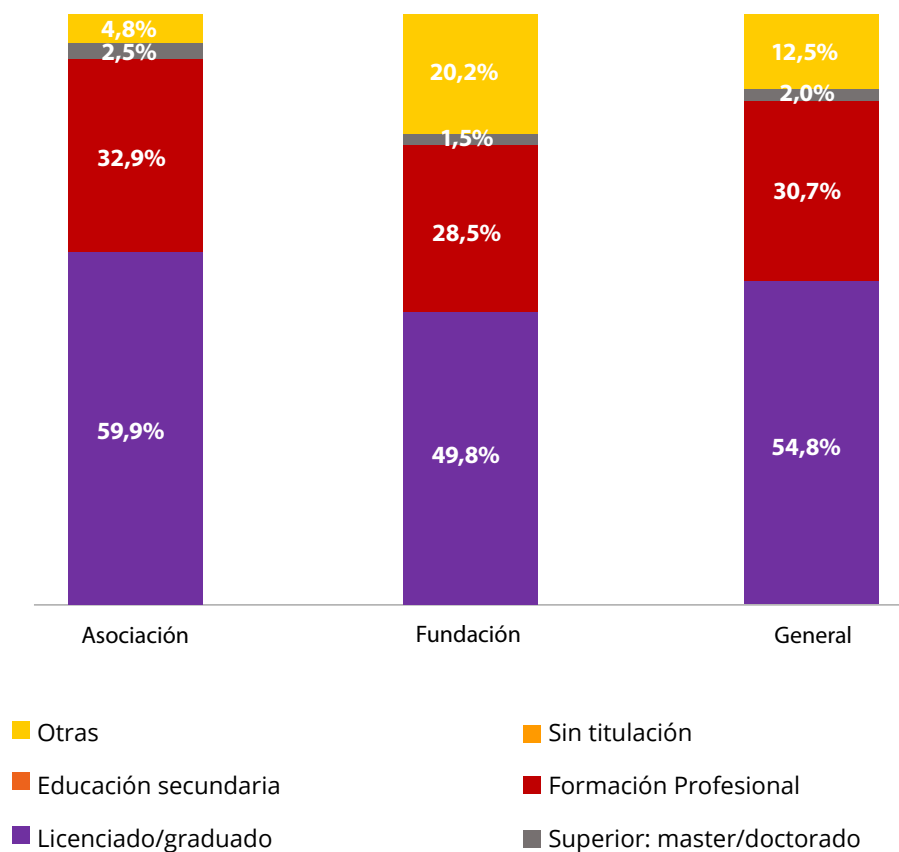
**Nivel de formación de los miembros del órgano de gobierno según tamaño ONG**





También existe una diferencia entre los niveles formativos de los miembros del órgano de gobierno de las **fundaciones** y de las asociaciones. En el primer caso, un **86,5% cuenta con estudios de licenciatura o superior**, mientras en las asociaciones este porcentaje desciende al **68,1%**.

### Nivel de formación de los miembros del órgano de gobierno según forma jurídica

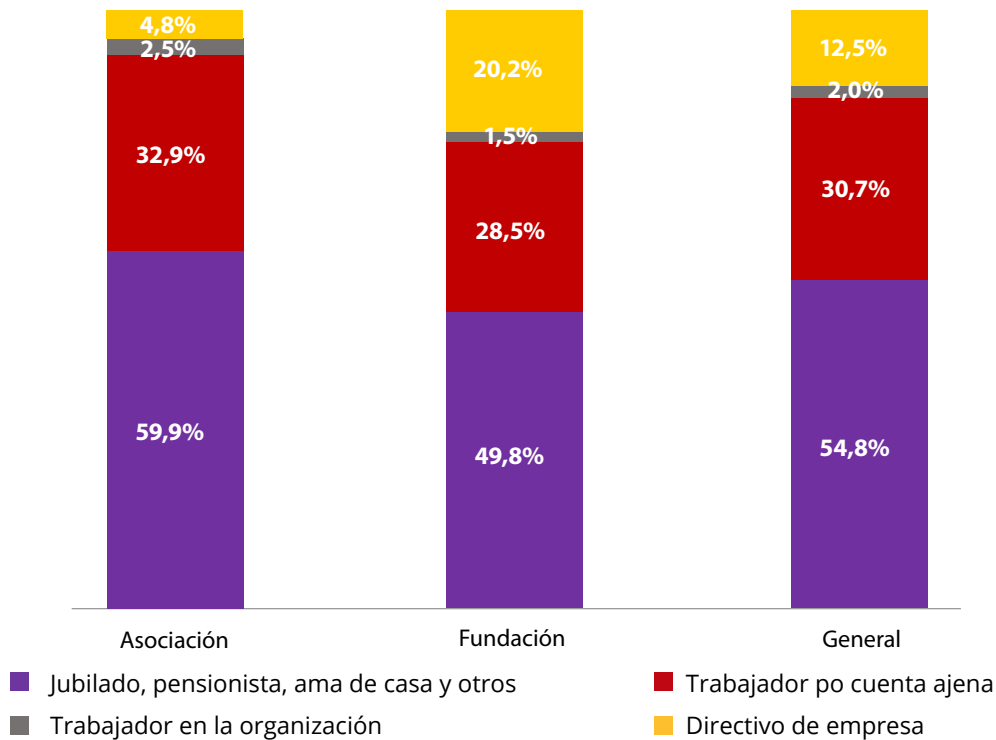


## Profesión

En el caso de las asociaciones, el 59,9% son jubilados, pensionistas o amas de casa mientras en las fundaciones ese colectivo desciende al 49,8%.

En el caso de las asociaciones, solo el 4,8% de los miembros de la Junta Directiva tienen un cargo directivo en empresas mientras ese dato pasa a ser del 20,2% en el caso de las Fundaciones.

Ocupación de los miembros del órgano de gobierno según la forma jurídica de la ONG



## Género

El Tercer Sector ha sido tradicionalmente un ámbito con una representación femenina significativa, especialmente en roles operativos y/o de atención a beneficiarios.

En el caso de las entidades acreditadas por Fundación Lealtad, el 74% de las personas empleadas son mujeres. Una cifra que destaca por encima de la tasa de ocupación media femenina en España, que se sitúa en el 46,6%<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Fuente: "La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2023" elaborado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social

El Tercer Sector es un sector asociado habitualmente a los cuidados y la atención directa a beneficiarios, por lo que la presencia de mujeres es superior en estos roles. De hecho, aunque la proporción de mujeres trabajadoras se mantiene superior a la media en ambos casos, el porcentaje es superior en aquellas entidades que se dedican de manera principal a **la acción social en España (76% empleo femenino)** frente a aquellas de **cooperación al desarrollo (66% empleo femenino)**.

Esta alta representatividad en cuanto a trabajadoras, desciende cuando analizamos la presencia en órganos de gobierno y dirección, aunque se mantiene por encima de otros sectores. **El 43% de las ONG Acreditadas está presidida por una mujer y el 51% las dirige una mujer.**

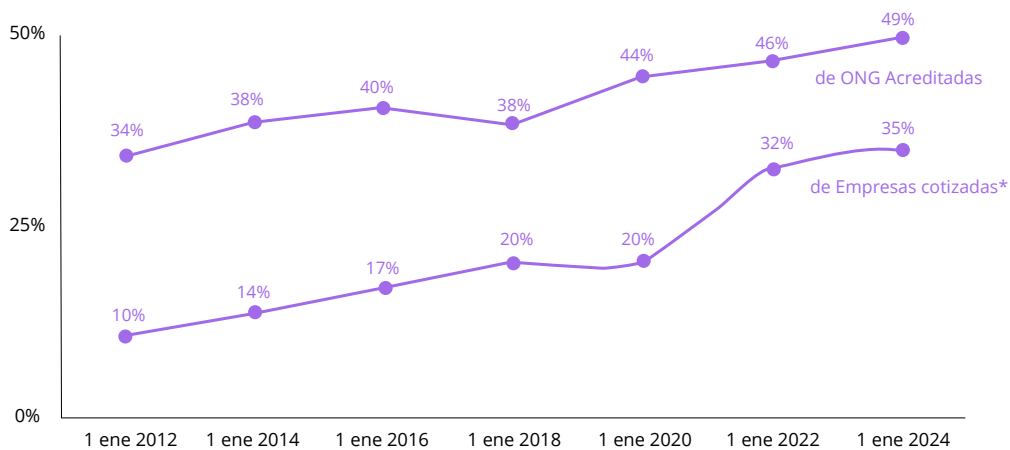
### Liderazgo de la mujer en el Tercer Sector 2024



No obstante, estas cifras superan las estadísticas de otros ámbitos como el sector público, el privado y el académico. **Mientras que en las empresas cotizadas solo el 35% de los consejos de administración están compuestos por mujeres<sup>2</sup>, en el Tercer Sector el 49% de los miembros del órgano de gobierno son mujeres.** Al comparar ambos órganos de gobierno hay que tener en cuenta que el cargo en el órgano de gobierno de una ONG se ejerce de manera gratuita mientras la participación en los Consejos de Administración conlleva remuneración.

Ambos sectores han conseguido avances significativos en los últimos años con el Tercer Sector siempre por delante. Como se aprecia en el siguiente gráfico, las diferencias se están estrechando porque el Tercer Sector partió de una situación más equitativa.

### Evolución de la presencia femenina en los Órganos de gobierno

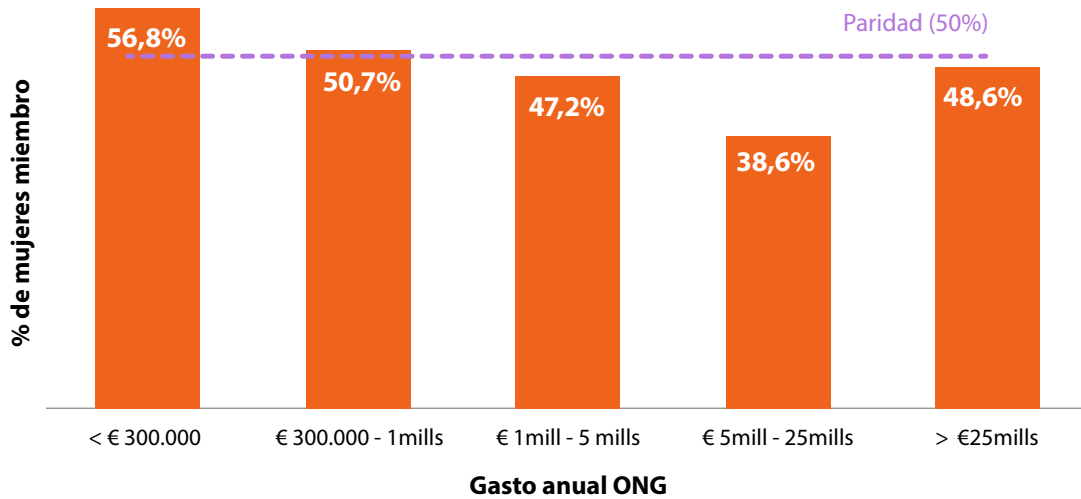


Mujeres en los patronatos y juntas directivas de ONG Acreditadas  
Mujeres en los consejos de administración de empresas cotizadas españolas

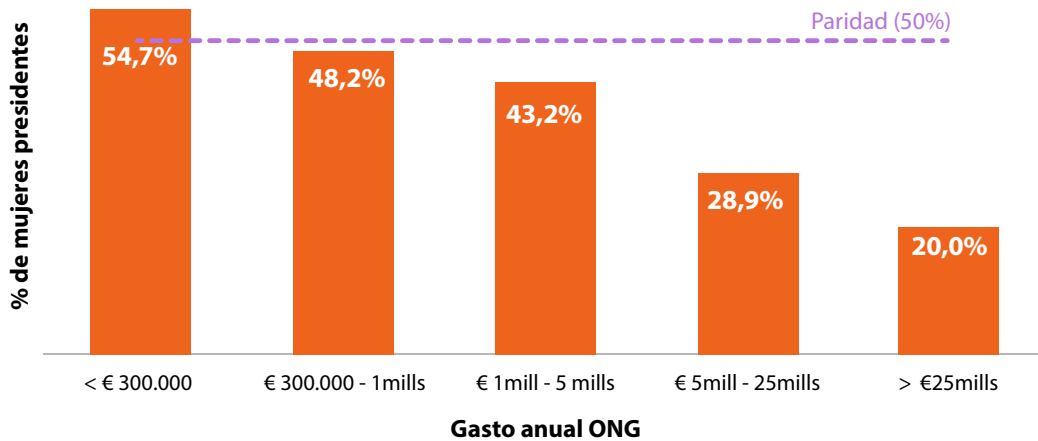
<sup>2</sup> Fuente: "Informe de gobierno corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados", elaborado por la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores).

Atendiendo al tamaño de las organizaciones, si bien se mantiene una relativa paridad en cuanto a presencia de mujeres en los órganos de gobierno, esta representación cercana al 50% no tiene su reflejo en una similar proporción de entidades presididas por mujeres. Los datos revelan una **relación inversamente proporcional entre el tamaño de las organizaciones y la presidencia de las mismas por mujeres**.

### Mujeres en los órganos de gobierno según tamaño ONG

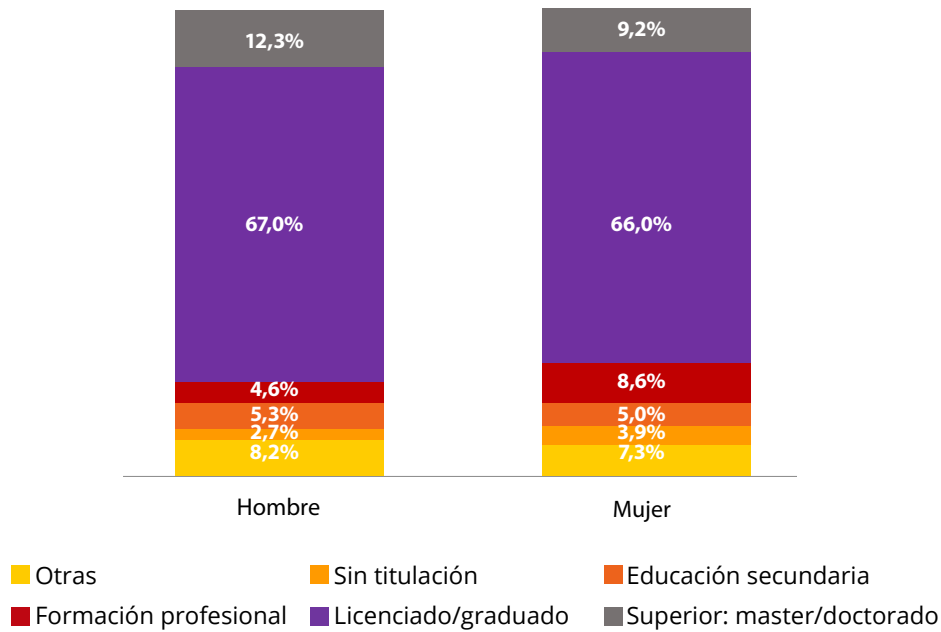


### ONG presididas por mujeres según tamaño ONG



Como se mencionó en el apartado anterior sobre formación académica, **tanto hombres como mujeres en los órganos de gobierno de las ONG Acreditadas tienen niveles de formación elevados**. De hecho, la cifra de personas con estudios superiores en los órganos de gobierno de ONG es significativamente superior que la media nacional tanto en el caso de los hombres como en el de las mujeres. Según el informe “La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2023” elaborado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social, el 34,2% de las mujeres cuentan con educación superior frente al 53,3% de los hombres. Sin embargo, esos 20 puntos de diferencia en la sociedad española se reducen a 5 en la formación de los hombres y mujeres que componen los órganos de gobierno de las ONG (79,3% y 75,2% respectivamente).

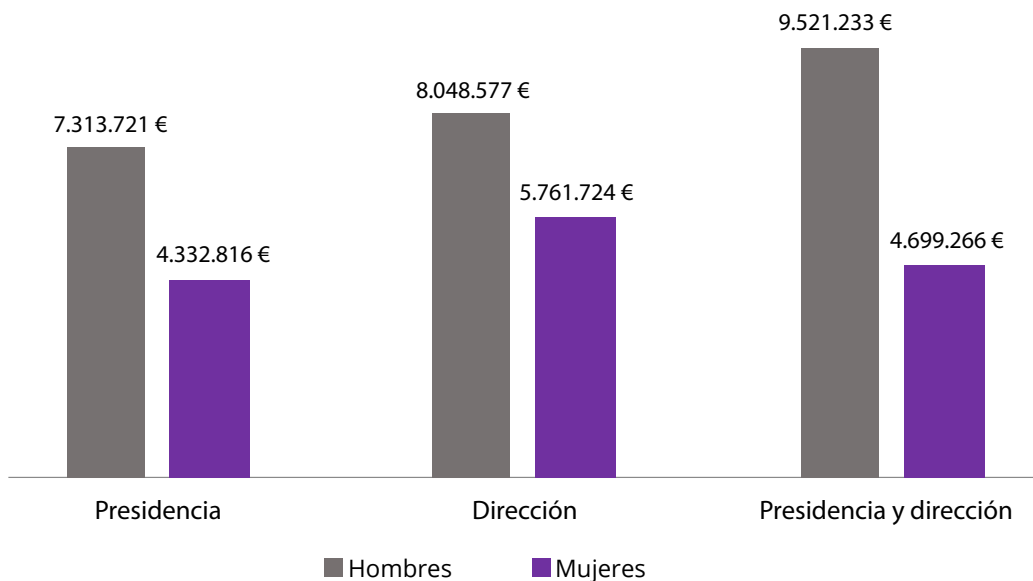
### Proporción de hombres y mujeres en el órgano de gobierno según su nivel formativo



Con un nivel formativo similar, los datos revelan que **las entidades presididas por mujeres gestionan un presupuesto medio significativamente más bajo (41%) que aquellas organizaciones presididas por hombres. Y, si nos fijamos en la mediana, la diferencia llega al 64%** ya que las entidades presididas por mujeres gestionarían 697.250€ y aquellas presididas por hombres, 1.963.576€

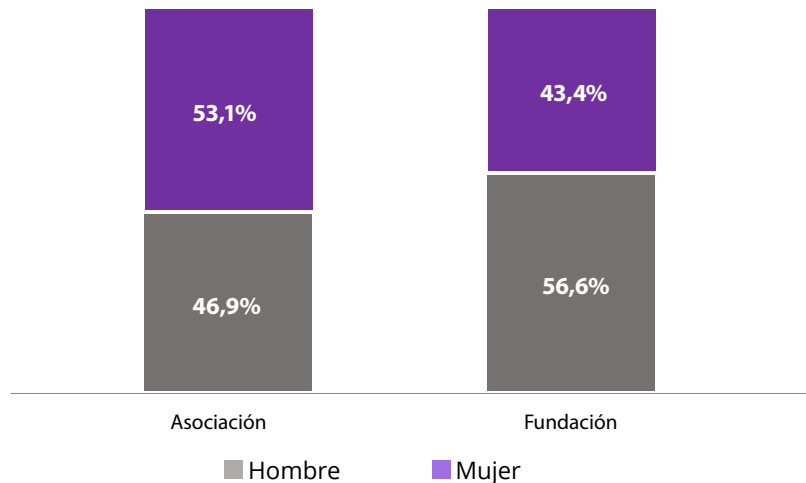
Es decir, si bien en el Tercer Sector existe una presencia de mujeres en cargos de responsabilidad superior a otros sectores, existe una **brecha respecto al presupuesto** que gestionan, siendo entidades de menor tamaño.

### Gasto promedio de las ONG acreditadas según el género de las personas que ostentan presencia y dirección



Por último, atendiendo a la diferencia entre fundaciones y asociaciones respecto a la incorporación de las mujeres en puestos de responsabilidad, se aprecia **que la proporción de mujeres en los órganos de gobierno de las fundaciones es menor que en las asociaciones.**

### Proporción de hombres y mujeres en el órgano de gobierno de las ONG según forma jurídica



## Cargos en el órgano de gobierno

Atendiendo a la distribución de los miembros del órgano de gobierno de las ONG Acreditadas según el cargo que ostentan, se observa que el 63,2% de los integrantes son vocales, constituyendo el grupo mayoritario.

Los presidentes representan el 10,3%, habiendo uno por cada entidad, y los vicepresidentes el 10,5%, habiendo entidades en las que no existe la figura de vicepresidente y otras en las que hay vicepresidentes segundos y terceros. Los secretarios y vicesecretarios abarcan el 9,3%, ya que existen entidades que se decantan por la figura del secretario no patrono o secretario sin voto. Por último, los tesoreros y vicesecretarios son el 6,8%, debido a que una parte de las entidades no cuenta con esta figura.



Presidencia Vicepresidencia Secretaría Tesorería

Vocalías

De las 284 entidades incluidas en el estudio, **el 100% de las entidades cuentan con presidencia, el 86.2% con vicepresidencia, el 84,4% con secretaría, el 65.8% con tesorería y todas cuentan con vocalías.**

Por último, **el 9,5% de los miembros del órgano de gobierno están ocupados por personas jurídicas** que nombran a uno o varios representantes para acudir a las reuniones y representar a la entidad jurídica.



# Buenas prácticas

## PERFIL DE LOS MIEMBROS DEL ÓRGANO DE GOBIERNO

Fundación Lealtad establece en los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas que el órgano de gobierno debe estar constituido por **un mínimo de 5 miembros con voz y voto**. Entendiendo por órgano de gobierno el Patronato en las fundaciones y la Junta Directiva en las asociaciones. Además, para ser transparente, la página web de la ONG debe detallar la composición del órgano de gobierno.

### Recomendaciones:

- ✓ **Publicar de manera accesible y actualizada la composición de los órganos de gobierno**, incluyendo información relevante como nombres, formación, experiencia profesional y roles dentro de la organización. Este nivel de apertura no solo fomenta la rendición de cuentas, sino que también fortalece la credibilidad de las ONG.

---

- ✓ Encontrar un **equilibrio en el número de miembros** del órgano de gobierno. Por debajo de 5 miembros, hay menos lugar al debate y la diversidad de opiniones. Pero si el número de miembros es muy elevado (por encima de 15) la participación e implicación de todos ellos es más difícil y parece que se diluye la responsabilidad.

---

- ✓ Buscar la **pluralidad de perfiles**:
  - En **edad**, para que cada uno aporte su perspectiva y se pueda avanzar en, por ejemplo, temas tecnológicos.
  - En **formación y profesión**. Se deben alinear las necesidades y estrategia de la organización con los perfiles del órgano de gobierno. Por ello, es bueno analizar periódicamente las brechas en las habilidades y experiencia del órgano de gobierno. Esta evaluación ayuda a identificar necesidades específicas. Dado el impacto creciente de la tecnología en el Tercer Sector, valorar incorporar miembros con conocimiento específico en estas áreas para anticiparse a futuros desafíos.
  - En **género**. En el caso de organizaciones que no tienen paridad en el órgano de gobierno, es conveniente analizar los motivos y si puede haber alguna consecuencia para la organización. También se puede analizar el equilibrio entre número de mujeres trabajadoras y en el equipo directivo y representación de mujeres en el órgano de gobierno.

---

- ✓ **Hacer públicas las vinculaciones relevantes** de la organización y por lo tanto en el órgano de gobierno, como por ejemplo con entidades religiosas, políticas, empresas, etc. No tanto a nivel individual de cada miembro, sino a nivel institucional.



## 2. Renovación en el órgano de gobierno

Es conveniente que los órganos de gobierno se renueven periódicamente para dar “aire fresco” y entrada a nuevas ideas e inspiración. Esto ayuda a que la entidad evolucione y se adapte a la realidad de cada momento. Nuevas propuestas y formas de hacer las cosas ayudan a mantener la actividad en paralelo a la actualidad. Por ello, **es muy recomendable que los estatutos recojan alguna de las formas en que se puede fomentar esa renovación.**

Una de ellas puede ser limitar la duración y el número de los mandatos (por ejemplo, no más de dos). También se puede establecer que un porcentaje del órgano de gobierno (un tercio, un cuarto) se renueve cada determinado número de años. O, simplemente, incorporar un nuevo miembro cada X tiempo.

### Antigüedad

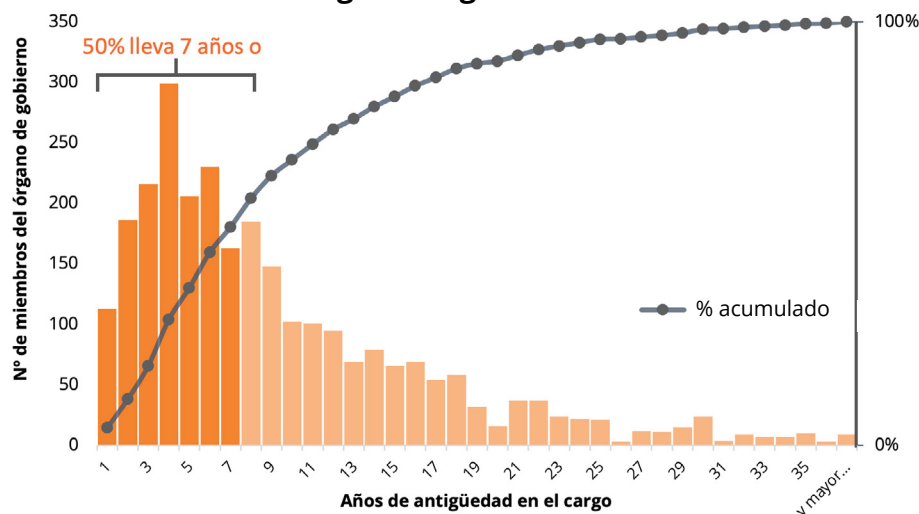
El siguiente gráfico muestra la antigüedad de los miembros del órgano de gobierno en las ONG Acreditadas.

Este dato nos ayuda a entender el grado de renovación en los órganos de gobierno y su capacidad para incorporar nuevas perspectivas y adaptarse a los cambios.

La antigüedad media en el cargo de los 2.769 miembros de Patronatos y Juntas Directivas que conforman la muestra del estudio es de 9 años. Sin embargo, el 50% del total de la muestra lleva 7 años o menos formando parte del órgano de gobierno de la entidad. Existen excepciones, y un 5% llevan más de 25 años ejerciendo el cargo.

o menos formando parte del órgano de gobierno de la entidad. Existen excepciones, y un 5% llevan más de 25 años ejerciendo el cargo.

Distribución de los miembros en función de su antigüedad en el órgano de gobierno



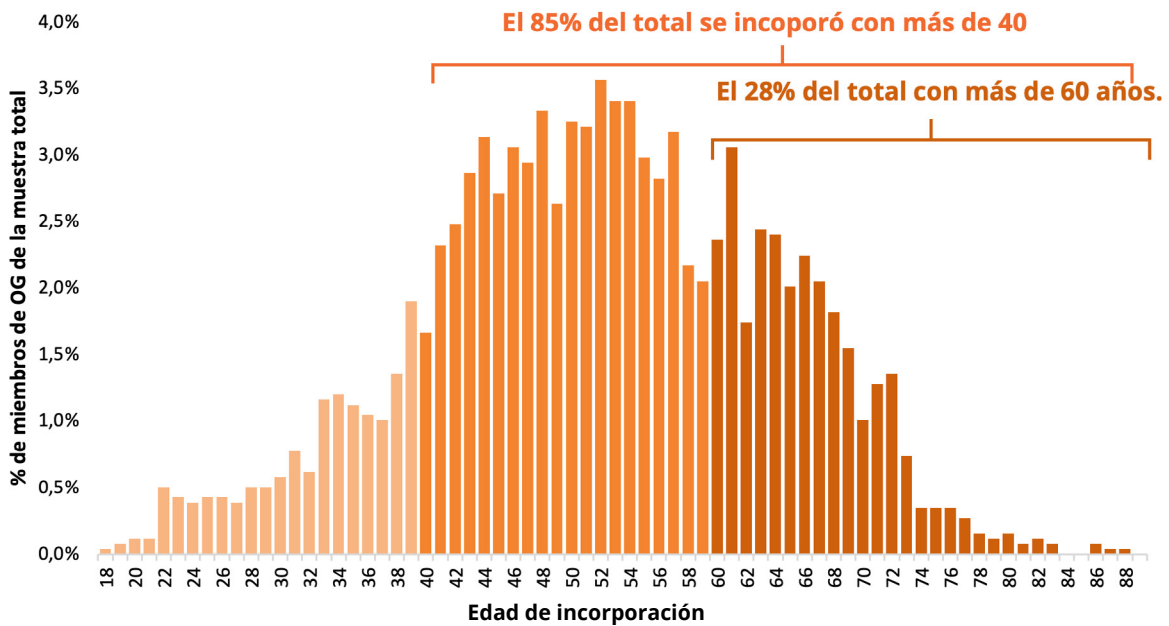
# Edad de incorporación

**El 85% de los miembros de la muestra se incorporaron a sus cargos con más de 40 años y el 28% lo hizo con más de 60 años.**

Las entidades buscan incorporar a personas que tiene experiencia y madurez, pero los datos también reflejan la **dificultad de las entidades para atraer a personas más jóvenes a las juntas directivas y patronatos de las ONG**. Uno de los factores puede ser la disponibilidad necesaria de los miembros de los órganos de gobierno para ejercer sus cargos sin recibir remuneración por ello.

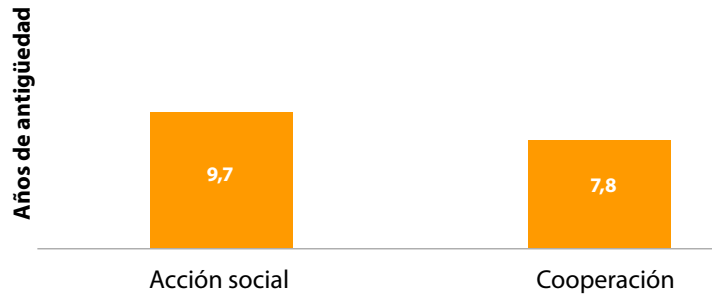
**No obstante, sí parece haber una voluntad de incorporar a personas más jóvenes, ya que el 65% de las ONG cuenta con algún miembro por debajo de los 50 años.**

**Distribución de los miembros del OG en función de su edad de incorporación**



Si se compara en función del ámbito principal de actuación entre entidades de acción social y cooperación al desarrollo, se observa que **el tiempo medio de permanencia de los miembros de los órganos de gobierno en las entidades de cooperación es dos años menor que en las entidades de acción social (7,8 años frente a 9,7 años respectivamente)**. Una de las razones que podría explicar esta diferencia reside en la vinculación familiar entre las personas que forman los órganos de gobierno y los beneficiarios en el caso de las entidades de acción social. De hecho, mientras que en las entidades de acción social el 11% de las personas que conforman los órganos de gobierno llevan ejerciendo el cargo más de 20 años, en las entidades de cooperación no llegan a un 5%.

### Media de años de antigüedad de los miembros según ámbito de actuación



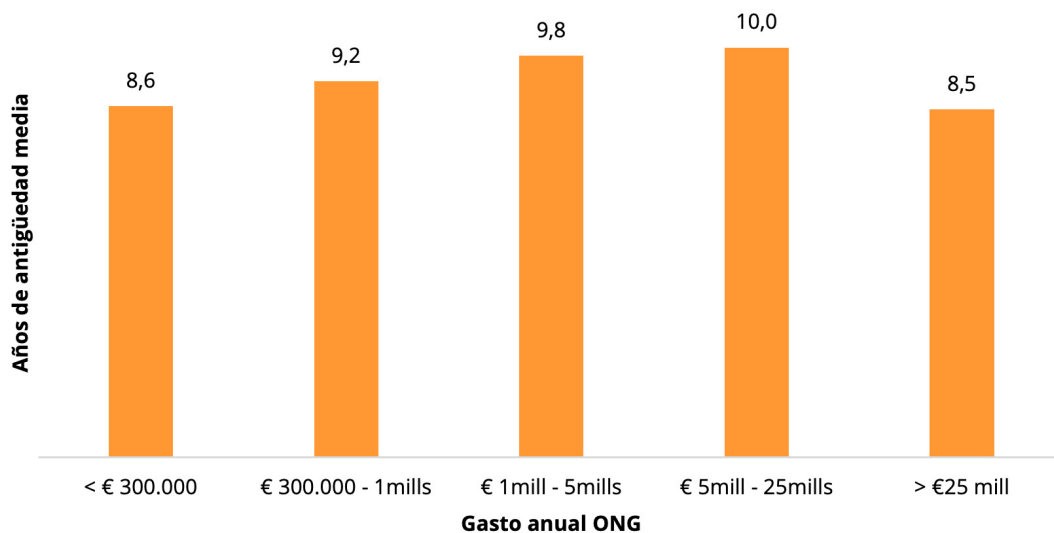
En términos de forma jurídica, **las personas que gobiernan en las asociaciones permanecen en su cargo una media de 1,2 años menos que en el caso de las fundaciones.**

### Media de permanencia en el órgano de gobierno según forma jurídica



Por último, **no existe una tendencia clara en cuanto a la antigüedad media en los órganos de gobierno en función del gasto de la entidad.** Si bien el gráfico muestra que en las entidades más pequeñas suelen renovarse los cargos más frecuentemente que en aquellas medianas o grandes, el periodo medio de permanencia en los órganos de gobierno vuelve a descender en aquellas entidades por encima de los 25 millones de euros.

### Antigüedad media de los miembros según tamaño de la ONG

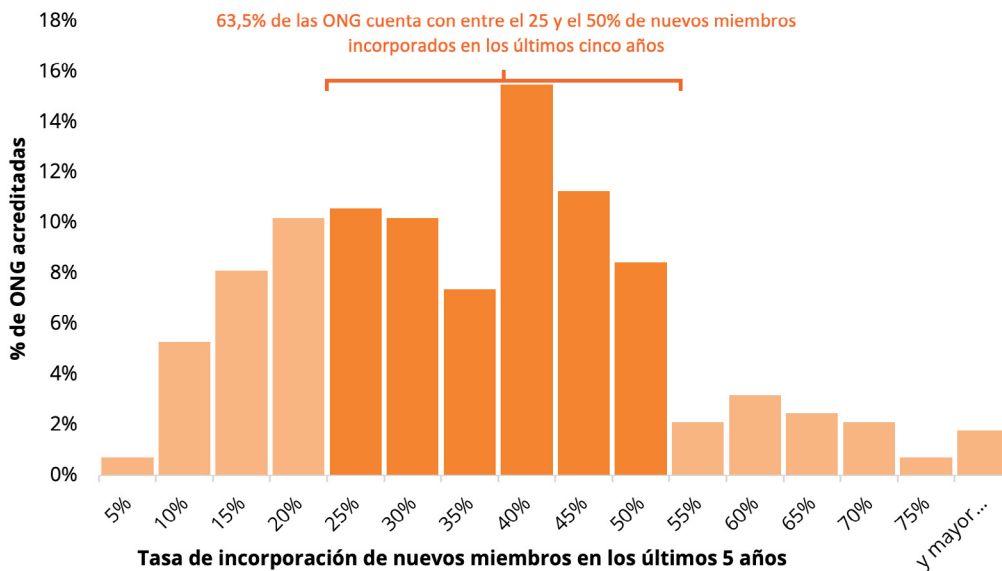


## Frecuencia de renovación

Al analizar la tasa de nuevas incorporaciones a los órganos de gobierno de las ONG Acreditadas, entendida como el peso del total de altas en los últimos 5 años respecto al total de personas que están y han pasado por el órgano de gobierno durante el mismo periodo, se detecta que, **de media, las ONG Acreditadas incorporan 34% nuevos miembros al órgano de gobierno cada 5 años.**

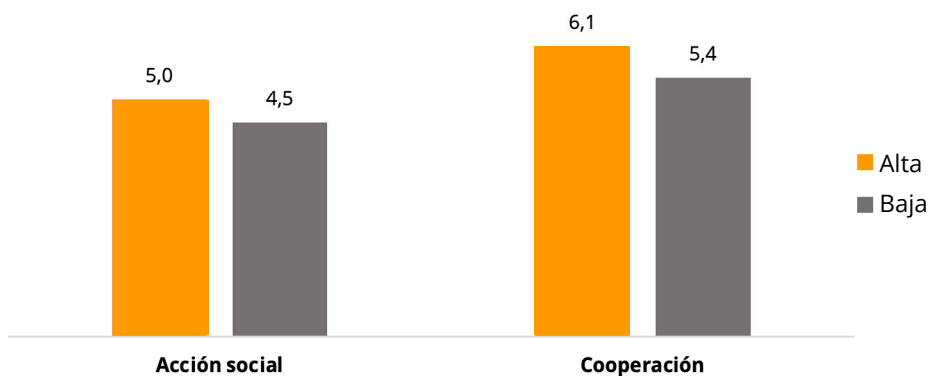
Estas altas tasas de incorporación explican que la antigüedad media sea inferior a 10 años. Hay que tener en cuenta que, para tener el sello Dona con Confianza, la ONG debe incorporar como mínimo un nuevo miembro cada 5 años.

### Distribución de las ONG por % de nuevas incorporaciones a los órganos de gobierno

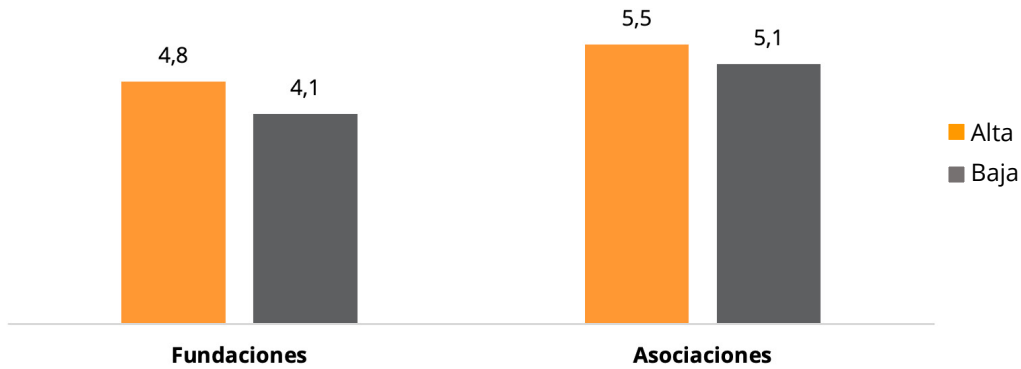


Como se puede ver en los siguientes gráficos, en las entidades de cooperación al desarrollo se producen de media más cambios en el órgano de gobierno (tanto más altas como más bajas) y lo mismo sucede con las asociaciones frente a las fundaciones.

### Promedio de altas y bajas en los órganos de gobierno en los últimos 5 años por ámbito de actuación

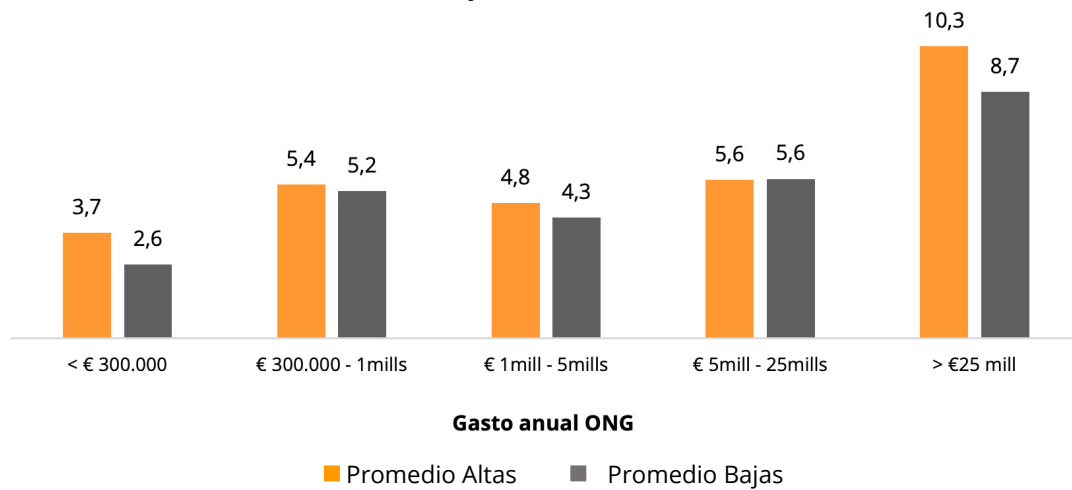


### Promedio de altas y bajas en el órgano de gobierno en los últimos 5 años de forma jurídica



Sin embargo, la diferencia más significativa se produce si analizamos los cambios producidos en los órganos de gobierno en función del tamaño de la entidad. Así, se puede ver la brecha existente entre aquellas **entidades de menor tamaño, con una media de incorporaciones de 3,7 personas en los últimos 5 años frente a las nuevas incorporaciones en las ONG que gestionan más de 25 millones de euros, donde se ha producido una media de 10,3 incorporaciones en los últimos 5 años.**

### Promedio de altas y bajas en el órgano de gobierno en los últimos 5 años por tamaño ONG





# Buenas prácticas

## RENOVACIÓN EN EL ÓRGANO DE GOBIERNO

Fundación Lealtad establece en los **9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas** que los miembros del órgano de gobierno se renueven periódicamente. Para ello, en los últimos 5 años se debe haber incorporado, como mínimo, un nuevo miembro al órgano de gobierno.

### Recomendaciones:

- ✓ Recoger en los **estatutos** alguna de las formas en que se puede **fomentar la renovación**. Se puede establecer que un porcentaje del órgano de gobierno (un tercio, un cuarto) se renueve cada determinado número de años o, incorporar un nuevo miembro cada X tiempo. También se puede plantear limitar la duración y el número de los mandatos.
- ✓ **Reflexionar sobre los perfiles** que más pueden aportar, tal y como se ha indicado en el apartado anterior. Puede ser por especialistas de la actividad que lleva a cabo la ONG o por sus conocimientos en comunicación, tecnología, captación de fondos, etc., también pueden tenerse en cuenta contactos o su sensibilidad y conocimiento de la misión de la organización. Es un buen momento para hacer una reflexión estratégica e incorporar a personas con perfiles distintos que contribuyan al buen funcionamiento de la organización.
- ✓ **Valorar la experiencia e implicación de los miembros con más antigüedad** y, por ejemplo, intentar que las personas que se incorporan estén en el cargo más de un año para dar tiempo a conocer la organización.
- ✓ **Pensar en incorporar personas en edad activa**, tanto por una mayor actualización de conocimientos prácticos como por una red más activa de contactos.
- ✓ **Trabajar para involucrar a las siguientes generaciones**, en aquellas entidades vinculadas a los beneficiarios, como por ejemplo en asociaciones de personas con discapacidad. Se debería trabajar en este relevo con anterioridad, a través de grupos de jóvenes, o representantes de los beneficiarios.
- ✓ **Diseñar un plan de sucesión** que garantice una renovación periódica y estratégica para tener definidos anticipadamente unos criterios de selección en base a perfiles, valores, etc.

# 3. Participación de los miembros

La participación es esencial para garantizar la sostenibilidad, el dinamismo y la efectividad de los órganos de gobierno de las ONG. Influye en la toma de decisiones estratégicas y en la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno.

## Funciones y responsabilidades

Los órganos de gobierno son el núcleo estratégico de las ONG, responsables de la dirección, supervisión y cumplimiento de la misión de la organización.

En cuanto a sus funciones, los **Patronatos** tienen como rol principal la administración, gobierno y representación de la Fundación, asegurando que los recursos se utilicen para cumplir con la misión fundacional. Entre sus funciones clave se encuentran: la elección de cargos, aprobación de cuentas anuales, planificación y presupuestos, aprobación de las modificaciones estatutarias, supervisar el uso

eficiente y transparente de los fondos, garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y normativas, así como aprobación de normas de conducta internas de la Fundación y evaluar el desempeño de los cargos directivos de la entidad.

En el caso de las **Asociaciones**, estas son asamblearias, su órgano de gobierno supremo es la Asamblea General que está formada por todos los socios con voz y voto. Tiene algunas funciones clave que no puede delegar, como son la aprobación anual de las cuentas o la modificación de estatutos. Además, cuentan con un órgano que gestiona los intereses de la Asociación, de acuerdo a las disposiciones de la Asamblea General. Generalmente se denomina Junta Directiva y su nombramiento corresponde a la Asamblea General.

Además de las funciones propias de este órgano de gobierno, hay que tener en cuenta que las personas que lo forman tienen también responsabilidad respecto a sus acciones en el mismo, independiente de la propia responsabilidad de la fundación y la asociación como personas jurídicas. Así, tal y como se establece en la Guía Compliance en el Tercer Sector "la **responsabilidad civil de los patronos y de los miembros de la junta directiva** u órgano rector de las asociaciones es una responsabilidad por daños, que solo es exigible si se produce un daño o perjuicio a la fundación o a terceros, por actos negligentes, dolosos o culposos, siempre que exista una conexión entre su actuación y el daño causado, que ha de determinarse judicialmente y es solidaria, salvo que se pruebe la responsabilidad individual de todos o algunos de los miembros. La acción de responsabilidad puede ser "social", si el perjudicado es la asociación o fundación, o individual, si el afectado es otra persona".<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Guía Compliance en el Tercer Sector. World Compliance Association. Capítulo 3. Responsabilidad civil y penal de los miembros del órgano de gobierno. Isabel Peñalosa y Pilar Cervera

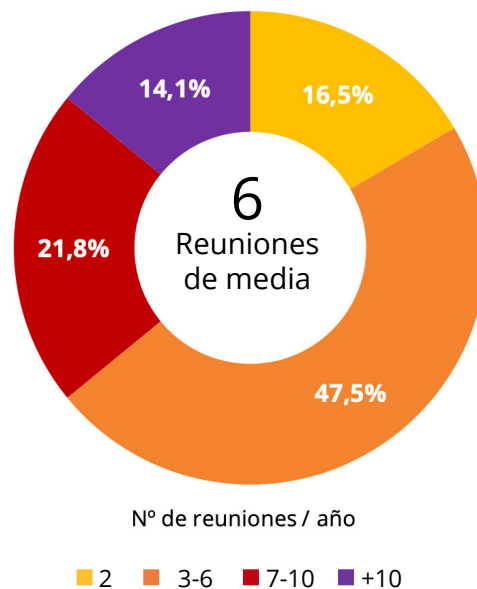


## Frecuencia de las reuniones

**La media de reuniones de las Juntas Directivas y Patronatos de las ONG Acreditadas es de 6 anuales, concentrándose casi la mitad de ellas (48%) en el tramo comprendido entre las 3 y 6 reuniones.**

Este dato dobla el número de reuniones medio que se marcan las propias entidades como mínimo en sus estatutos (3 reuniones al año). **Destaca que un 14% de las entidades realiza más de 10 reuniones anuales.**

**Distribución de las ONG por nº de reuniones anuales de Junta Directiva/Patronato**



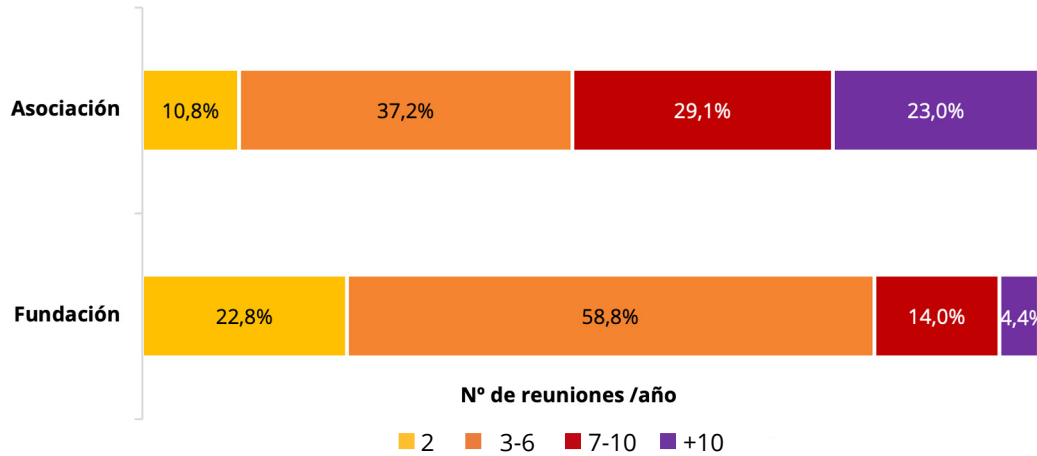
**En las asociaciones, se celebran Asambleas una vez al año en el 54% de las entidades,** habitualmente para aprobación de cuentas y planificación. No obstante, de media las Asambleas de socios se reúnen 2 veces al año ya que hay entidades que superan el número de reuniones habituales porque su estructura es más pequeña y se reúnen más veces o porque han sucedido circunstancias excepcionales en el ejercicio que han derivado en un mayor número de reuniones.

Es habitual que las Asambleas de socios no se reúnan muy a menudo ya que es complicado convocar a los socios en aquellas entidades que tienen un número significativo. Así, solo el 4% de las Asambleas se reúnen más de 3 veces al año.

En función del ámbito de actuación **son las entidades de acción social quienes más reuniones de órgano de gobierno celebran al año (7 frente a 5 en las entidades de cooperación).**

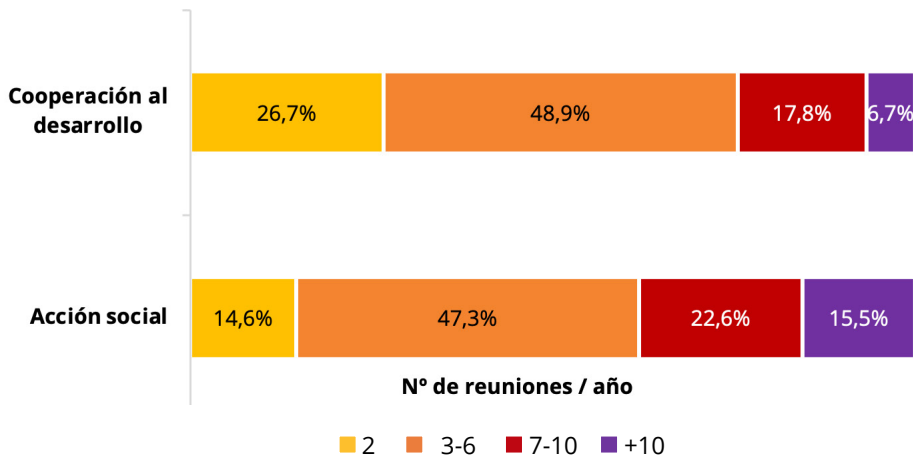
Por forma jurídica **las Junta Directivas de las entidades se reúnen casi el doble que los Patronatos** de media al año (8 frente a 5) lo que indica que las Juntas Directivas son un órgano de gobierno más gestor. De hecho, **el 52% de las Juntas Directivas de las asociaciones se han reunido más de 7 veces al año.**

**Distribución de las ONG por nº de reuniones anuales de Junta Directiva/Patronato según forma jurídica**

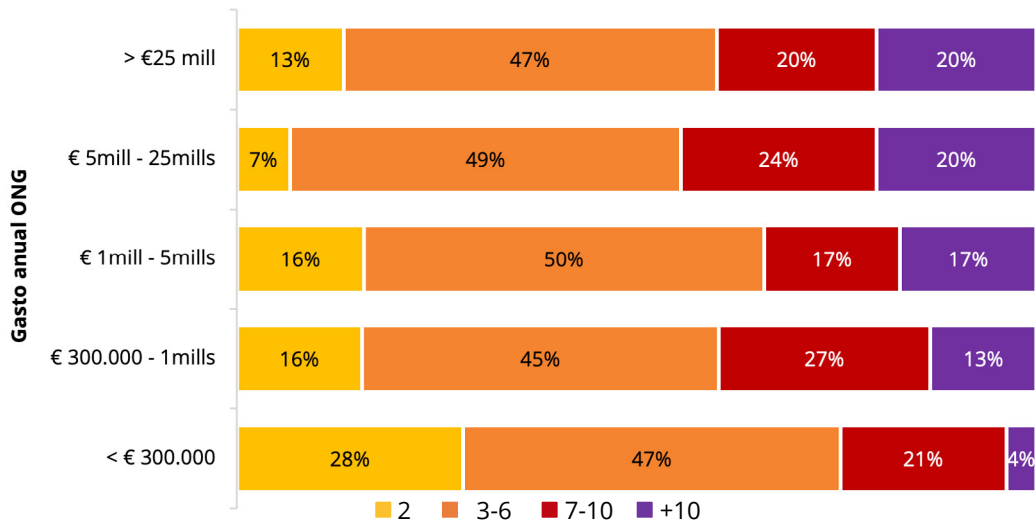


Por ámbito de actuación, en el rango más repetido de 3 a 6 reuniones anuales, no existen diferencias significativas en cuanto a aquellas entidades de cooperación al desarrollo frente a las de acción social en España. Sin embargo, en los extremos sí se aprecia una diferencia: hay más entidades de cooperación al desarrollo que se reúnen únicamente 2 veces al año (27% frente a 15% de acción social), mientras el 38% de las organizaciones de acción social se reúne más de 7 veces frente al 25% de cooperación al desarrollo. Es decir, **los órganos de gobierno de las entidades de acción social ejercen más una labor gestora de la organización, con una frecuencia mayor de reuniones para tratar también temas operativos.**

**Distribución de las ONG por nº de reuniones anuales de Junta Directiva/Patronato según ámbito de actuación**



### Distribución de las ONG por nº de reuniones anuales de Junta Directiva/Patronato según tamaño ONG



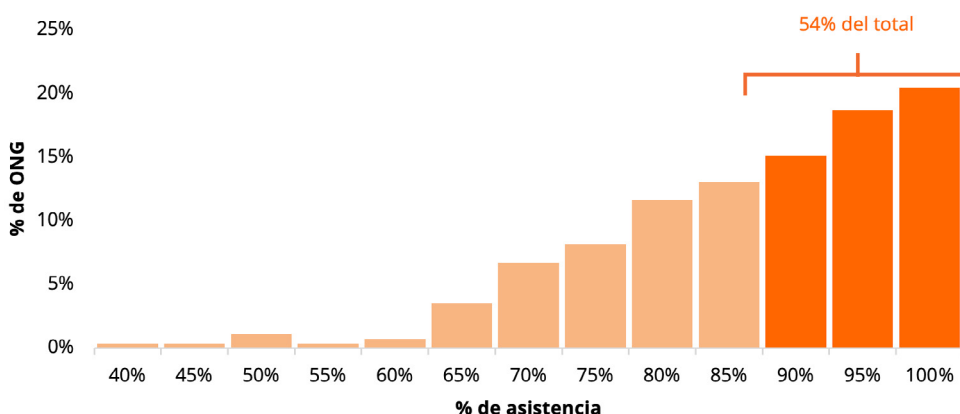
Por tamaño de la organización, se aprecia un **aumento del número de reuniones en las entidades más grandes frente a las más pequeñas**, habiendo un 20% de entidades con un presupuesto mayor de 5 millones que se reúnen más de 10 veces al año mientras que, en las más pequeñas, solo un 4% se reúnen más de 10 veces. Esto podría estar relacionado con que en las ONG de mayor tamaño el proceso de toma de decisiones y de deliberación del órgano de gobierno está más procedimentado mientras que, en las pequeñas, tiende a ser más informal, por lo que se celebran reuniones fuera de las oficiales para tomar decisiones del día a día.

## Nivel de asistencia

**La asistencia a las reuniones del órgano de gobierno es superior al 90% en más de la mitad de las ONG**

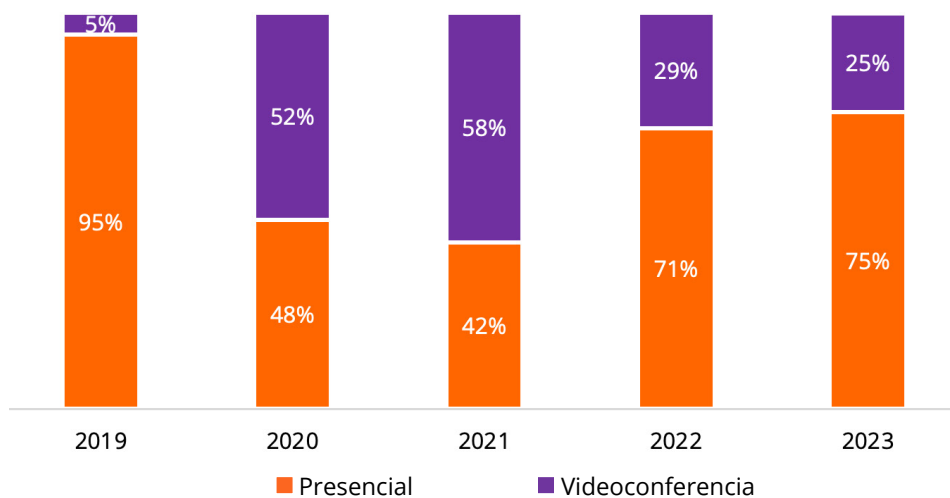
**Lo que demuestra un alto grado de implicación de los miembros** de las Juntas Directivas y Patronatos de las ONG Acreditadas. En las ONG cuyo porcentaje de asistencia es inferior, la falta de asistencia suele concentrarse en unos pocos miembros que, por problemas personales o incompatibilidad horaria o geográfica, encuentran dificultades para asistir de forma regular a las reuniones.

### Distribución de las ONG según el % de asistencia a las reuniones de Juntas Directivas y Patronatos



En cuanto a la modalidad de las reuniones, **con el estallido de la pandemia COVID-19 se produjo un importante incremento de reuniones telemáticas, que superaron el 50%** de las reuniones totales en detrimento de las reuniones presenciales. Este formato puede resultar más cómodo y promover la asistencia de los miembros, ya que es más fácil de compatibilizar con la vida laboral, personal y familiar. Sin embargo, **tras el fin de las restricciones y la vuelta a la normalidad que se consolidaron durante el año 2022, se aprecia una vuelta a la presencialidad**, lo cual puede deberse a la preferencia de las personas por un trato más cercano y humano, así como a la elevada edad de muchos de los miembros de estos órganos, que tienden a preferir las reuniones presenciales. **No obstante, se mantiene la posibilidad de reuniones telemáticas como una opción a la que todavía se recurre en un 25% de las ocasiones, debido a su comodidad.**

**Evolución de la asistencia a las reuniones de órganos de gobierno en modalidad presencial y telemática**



## Evaluación de Desempeño

Es recomendable implementar una **evaluación periódica del desempeño de los órganos de gobierno como una herramienta clave para fortalecer su efectividad**, identificar áreas de mejora y garantizar el alineamiento con la misión y los objetivos estratégicos de la organización.

Los **objetivos** de la evaluación serían:

1

**Medir la eficacia colectiva:**

Evaluar si el órgano de gobierno está cumpliendo adecuadamente con sus responsabilidades, como la supervisión estratégica, la toma de decisiones y el control de riesgos.

2

**Fomentar la responsabilidad individual:**

Identificar la contribución de cada miembro, incluyendo su participación activa, asistencia a reuniones y aportaciones estratégicas.

3

**Promover la mejora continua:**

Detectar oportunidades para optimizar procesos, mejorar la dinámica de grupo y fortalecer las competencias necesarias en el órgano de gobierno.

Esta evaluación de desempeño se puede realizar cada dos o tres años, dependiendo de las necesidades y recursos de la organización. Es conveniente que se dé la posibilidad de hacerlo de manera anónima. Se pueden utilizar distintas metodologías como la autoevaluación de los propios miembros a través de un cuestionario estructurado que evalúa aspectos clave como gobernanza, comunicación, cumplimiento de objetivos y participación individual. También se pueden realizar dinámicas grupales o sesiones de reflexión para analizar los resultados de la evaluación y proponer mejorar colectivas. Por último, otra opción es contar con un evaluador externo que pueda proporcionar una visión objetiva y recomendaciones imparciales.

Algunos de los **indicadores** que se pueden utilizar en esta evaluación, son:

- 1. Asistencia a reuniones:** Porcentaje de reuniones asistidas por cada miembro en un período determinado.
- 2. Contribución estratégica:** Calidad y relevancia de las aportaciones individuales en las discusiones y decisiones clave.
- 3. Cumplimiento de objetivos:** Avance en las metas definidas por el órgano de gobierno.
- 4. Gestión de riesgos y conflictos:** Capacidad para identificar y gestionar eficazmente riesgos y conflictos de interés.
- 5. Satisfacción colectiva:** Evaluar el nivel de cohesión y satisfacción de los miembros con el funcionamiento del órgano de gobierno.

Por último, los resultados de la evaluación deben presentarse en un informe consolidado que incluya hallazgos clave, áreas de mejora y recomendaciones prácticas. Además, se recomienda elaborar un plan de acción que contemple formación específica para miembros en áreas detectadas como débiles, revisión de procesos internos para mejorar la eficiencia y el impacto y estrategias para incorporar nuevos perfiles que refuercen competencias específicas.

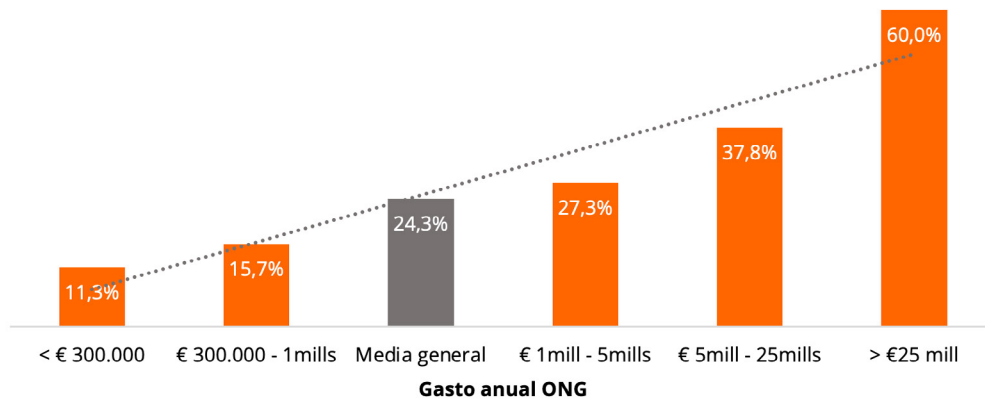
---

## Comisiones delegadas

Ante las dificultades que se plantean respecto a la participación y a la agilidad en la toma de decisiones por parte de las organizaciones que cuentan con un elevado número de miembros en los órganos de gobierno, una gran parte constituyen comisiones ejecutivas con funciones delegadas que gestionan las cuestiones más habituales con mayor agilidad<sup>4</sup>. **De las entidades acreditadas, el 24% cuentan con Comisión delegada.** En el siguiente gráfico se puede ver que la existencia de comisiones delegadas **se concentra en aquellas entidades de mayor tamaño, coincidiendo con el grupo que tiene una mayor cantidad de miembros en el órgano de gobierno.**

<sup>4</sup> Los órganos de gobierno tienen funciones indelegables como pueden ser modificación de estatutos, aprobación de cuentas, nombramiento de nuevos miembros, etc.

### % de organizaciones con Comisión Delegada según tamaño de ONG



Adicionalmente, **existen comisiones sin funciones delegadas que destacan por abordar aspectos esenciales de la gestión, estrategia y operación de las entidades.** Entre estas se encuentran:

- **Consejo Asesor**, que aporta perspectivas externas de expertos en distintos temas. Además, es una salida frecuente de miembros del órgano de gobierno que quieren mantener su vinculación con la organización, así como una fuente importante de nuevos miembros del órgano de gobierno.
- **Comisiones de Ética y Buen Gobierno**, que aseguran el cumplimiento normativo y la ética organizativa, gestionan los conflictos internos, las denuncias o quejas recibidas, etc.
- En el ámbito económico, la **Comisión de Auditoría y la Económica** supervisan los recursos financieros, presupuestos, cuentas, etc.



# Buenas prácticas

## PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS

Fundación Lealtad establece en los **9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas** que el órgano de gobierno debe reunirse periódicamente con la asistencia regular de sus miembros. Para ello tiene que haber al menos dos reuniones al año del órgano de gobierno con la asistencia de más del 50% de los miembros. Además, todos los miembros deben asistir como mínimo a una reunión presencial o por videoconferencia al año.

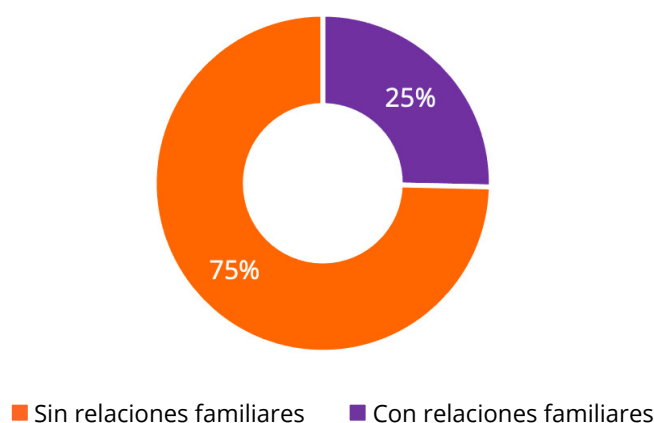
### Recomendaciones:

- ✓ Dar importancia a la **redacción de las actas**, como herramienta para poder hacer seguimiento del trabajo del órgano de gobierno. No debe faltar la asistencia, las delegaciones de voto, los puntos tratados, los acuerdos tomados con detalle del debate si se ha producido, etc.
- ✓ En la redacción de los Estatutos (si apareciera), **establecer una frecuencia de reuniones asumible** y ajustada a la realidad de la entidad.
- ✓ **Estar vigilantes** de que no pase mucho tiempo sin que un miembro del órgano de gobierno asista a una reunión.
- ✓ Permitir la **asistencia telemática** (con unidad de acto), siendo conveniente el reflejo de esta posibilidad en los estatutos. No obstante, es recomendable mantener algunas reuniones presenciales, que permitan una mayor cercanía que facilite los debates, con la posibilidad de asistencia telemática para quien no puede en presencial.
- ✓ Incluir **herramientas digitales** para la toma de decisiones colaborativas entre reuniones, como plataformas de votación o debates virtuales. Esto mejoraría la eficiencia en entidades con órganos de gobierno grandes o dispersos geográficamente.
- ✓ Utilizar la figura de los **patronos de honor** en aquellos casos en los que se quiere reconocer la labor de ciertas personas que ya no tienen la disponibilidad necesaria para ejercer su cargo de patrono.
- ✓ En el caso de los **patronos personas jurídicas**, designar a más de un representante para que la persona jurídica tenga más probabilidades de estar representada en las reuniones.
- ✓ Crear **comisiones ejecutivas** con funciones delegadas es muy útil para los órganos de gobierno más grandes o aquellos que tengan mayores dificultades para reunirse de manera asidua. Si se crean dichas comisiones, es importante la elaboración de actas y que el órgano de gobierno esté informado de las decisiones tomadas.
- ✓ En el caso de las asociaciones, **fomentar la participación de los socios a las Asambleas**. Para ello, se debe informar a los socios sobre sus derechos y obligaciones, realizar la convocatoria con suficiente antelación y facilitar la asistencia telemática con medios suficientes para garantizar la participación y seguridad en la votación, etc.
- ✓ Realizar **evaluaciones periódicas del desempeño del órgano de gobierno**, cada dos o tres años, permite medir su eficacia colectiva, fomentar la responsabilidad individual y promover la mejora continua.

## 4. Relaciones familiares de los miembros

**En los órganos de gobierno de las ONG se incorporan miembros familiares por distintos motivos, siendo el principal la vinculación de una familia con la causa en la que trabaja la entidad.** Puede ser, bien porque alguno de sus miembros ha padecido o padece la enfermedad o discapacidad objeto de trabajo de la organización, bien porque debido a esa vinculación la propia ONG se constituye a iniciativa de una familia y existe una relación sentimental importante en el trabajo que realiza y por lo tanto distintos miembros de la familia se incorporan en los órganos de gobierno para continuar con la labor de la entidad.

### ONG con relaciones familiares en el seno del órgano de gobierno



**El 25% de las ONG Acreditadas tienen miembros emparentados entre sí en sus órganos de gobierno**<sup>5</sup>. Este dato indica que, aunque no es un fenómeno mayoritario, una parte significativa de las organizaciones presenta este tipo de relaciones. Sin embargo, estas relaciones no son mayoritarias ya que, **de media, en las entidades en las que existe alguna relación de parentesco, los miembros emparentados suponen el 29,8% del total de miembros. Es decir, en general, el órgano de gobierno está compuesto por una mayoría de miembros independientes, no pertenecientes a una misma familia.**

El siguiente gráfico muestra los **tipos de parentescos** existentes en el seno del órgano de gobierno, siendo los más comunes entre:

5 A la hora de analizar este apartado, hay que tener en cuenta que Fundación Lealtad no analiza a entidades patrimoniales, por lo que el número de entidades familiares que han cedido su patrimonio para poder llevar a cabo la misión de la organización no están representadas en esta muestra.



### Según tamaño de la ONG:

Respecto a las relaciones familiares por tipología de organización, vemos que se producen en mayor medida en las entidades con presupuestos por debajo del millón de euros, y tienden a disminuir a medida que se incrementa el gasto.



**Hermanos**  
**33,1%**

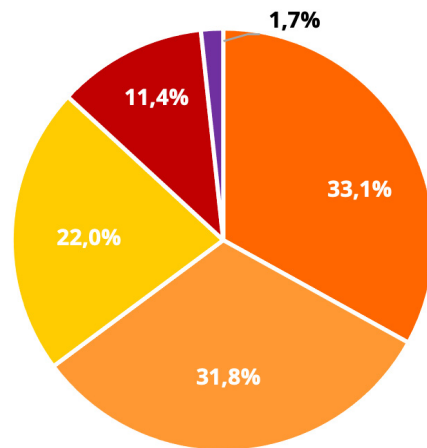


**Parejas**  
**31,8%**



**Padres/Madres e hijos**  
**22%**

**Tipos de parentesco en el seno del órgano de gobierno**

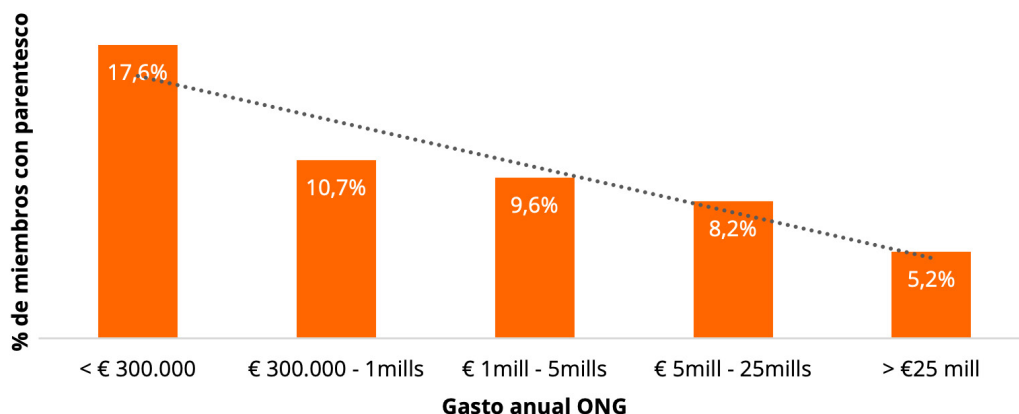


- Hermano/a y otros
- Marido/Mujer
- Padre/Madre e hijos
- Primo/a
- Sobrino/a

**En las organizaciones más pequeñas, un 17,6% de los miembros del órgano de gobierno tienen algún tipo de parentesco entre sí.** En estas entidades, se utilizan más las relaciones personales y familiares para incorporar a los miembros del órgano de gobierno.

**En las organizaciones con mayores presupuestos, el porcentaje de miembros emparentados disminuye considerablemente hasta un 5,2%.**

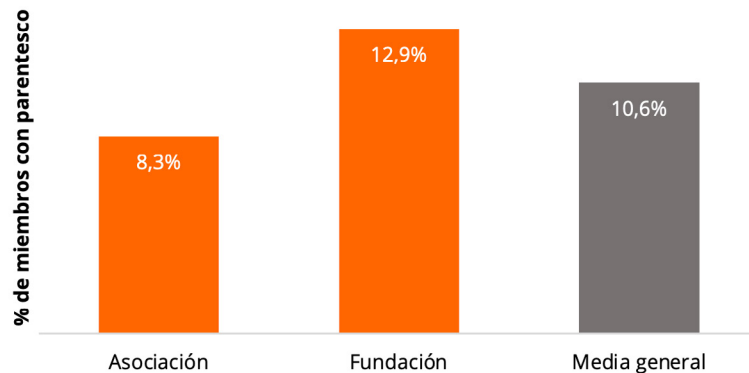
**Miembros con parentesco sobre el total de miembros en los órganos de gobierno, según tamaño ONG**



## Según la forma jurídica:

El gráfico que desglosa la relación de parentesco según la forma jurídica revela diferencias entre las fundaciones y las asociaciones en cuanto a la presencia de relaciones familiares en sus órganos de gobierno.

**Miembros con parentesco sobre total de miembros de los órganos de gobierno, según forma jurídica**



**En las fundaciones, el 12,9% de los miembros del órgano de gobierno tienen algún tipo de parentesco entre sí. Este porcentaje es significativamente mayor que en las asociaciones (donde alcanza el 8,3%),** lo que sugiere que las fundaciones, especialmente aquellas más pequeñas o familiares, tienden a tener una estructura de gobernanza más basada en relaciones personales. Es más habitual que en las fundaciones existan relaciones familiares ya que en muchas ocasiones la iniciativa ha partido de una familia, que ha puesto al servicio de la Fundación parte de su patrimonio y por lo tanto existe un vínculo significativo con el trabajo que realiza y se promueve la participación de otros miembros de la familia.

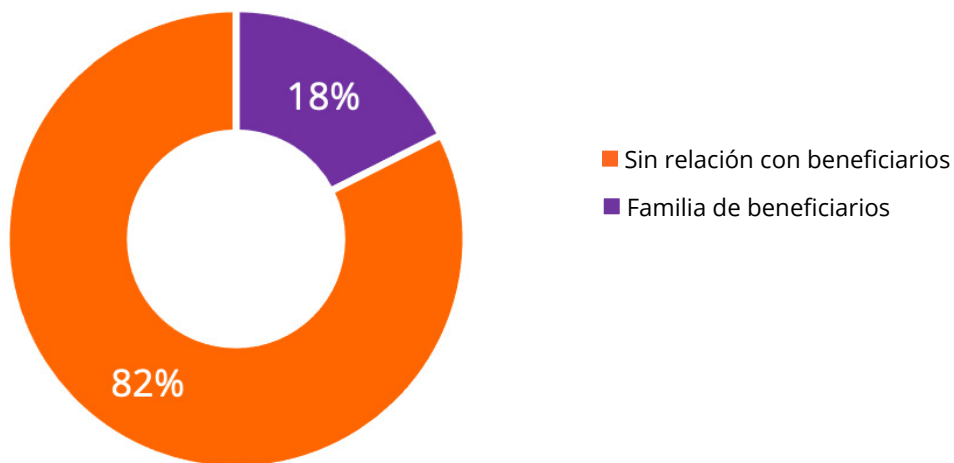
Las asociaciones, en cambio, suelen tener un enfoque más diverso en cuanto a participación como socio en las Asambleas, siendo sus miembros los que pasan a formar parte de la Junta Directiva. En este caso, solo uno de los miembros de la familia está habitualmente representado.

## Relaciones familiares con beneficiarios

En ocasiones, las entidades que cuentan con el sello **Dona con Confianza** son constituidas por familiares de beneficiarios o por los propios beneficiarios.

Estas ONG suelen incorporar como miembros de la Junta Directiva a socios de la propia entidad, que a su vez son beneficiarios o familiares de beneficiarios. Por ello, **en las entidades de acción social que trabajan con personas con discapacidad o alguna enfermedad, el 35% de sus miembros son familiares de beneficiarios.**

### Proporción de miembros del órgano de gobierno que tienen relación con beneficiarios





# Buenas prácticas

## RELACIONES FAMILIARES DE LOS MIEMBROS

Fundación Lealtad no tiene establecido en los **9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas** un número máximo de familiares en el órgano de gobierno, pero sí presta especial atención a la gestión de los conflictos de interés que se puedan presentar.

### Recomendaciones:

- ✓ **Las relaciones familiares pueden ser positivas.** En muchos casos, las asociaciones son promovidas por familias muy involucradas que dedican tiempo y a veces recursos a la organización.
- ✓ Es crucial que las ONG establezcan **políticas claras para gestionar estas relaciones** y garantizar que las decisiones se tomen de manera objetiva y en beneficio de la organización.
- ✓ En el caso de que se produzca algún **conflicto de interés** entre los miembros familiares por motivos económicos como pueden ser compra venta de activos, remuneraciones, etc. es fundamental considerar como personas conflictuados a todos los miembros familiares y no solo a la persona directamente afectada. (Más detalle sobre buenas prácticas relacionadas con conflictos de interés en el apartado correspondiente)
- ✓ **Plan de sucesión para fundaciones familiares:** Establecer un plan de sucesión que fomente la implicación de las nuevas generaciones en el órgano de gobierno, combinando formación en buen gobierno con un proceso de transición que garantice la continuidad de la misión fundacional y el compromiso con los valores de la entidad.

# 5. Remuneraciones y conflictos de interés

## Número de miembros remunerados

La **Ley de Fundaciones 50/2002 (artículo 15.4)** establece “que los miembros del Patronato ejercerán su cargo gratuitamente sin perjuicio del derecho a ser reembolsados de los gastos debidamente justificados que el cargo les ocasione en el ejercicio de su función. No obstante lo establecido en el párrafo anterior, y salvo que el fundador hubiese dispuesto lo contrario, el Patronato podrá fijar una retribución adecuada a aquellos patronos que presten a la fundación servicios distintos de los que implica el desempeño de las funciones que les corresponden como miembros del Patronato, previa autorización del Protectorado”.

La **Ley de Asociaciones 1/2002 (artículo 11.5)** establece que “ en el caso de que los miembros de los órganos de representación puedan recibir retribuciones en función del cargo, deberán constar en los Estatutos y en las cuentas anuales aprobadas en asamblea”.

**En el caso de las asociaciones declaradas de utilidad pública, la Ley de Asociaciones 1/2002 (artículo 32.1)** establece “que los miembros de sus órganos de representación que perciban retribuciones no lo hagan con cargo a fondos y subvenciones públicas. No obstante lo dispuesto en el párrafo anterior, y en los términos y condiciones que se determinen en los Estatutos, los mismos podrán recibir una retribución adecuada por la realización de servicios diferentes a las funciones que les corresponden como miembros del órgano de representación”.

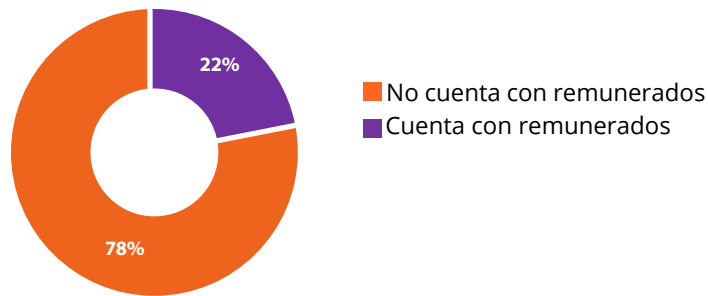
**Es muy poco habitual que una ONG remunere a los miembros del órgano** de gobierno por su cargo en el órgano de gobierno.

No obstante, **sí es más habitual que un miembro del órgano de gobierno esté contratado por la entidad para realizar otras funciones distintas a las propias del órgano de gobierno.** Pensemos, por ejemplo, en un patrono que a su vez es director o miembro del equipo directivo. En ese caso, podría recibir remuneración como director. También se pueden dar casos de remuneración indirecta, por ejemplo, si la entidad contrata a una empresa propiedad de un patrono para prestar un servicio. En el caso de las fundaciones, antes de contratar a un patrono, se debe solicitar autorización al Protectorado.

En todos los casos de contratación o relaciones comerciales con miembros del órgano de gobierno es además imprescindible gestionar de manera correcta los posibles conflictos de interés. **El miembro del órgano de gobierno que reciba cualquier tipo de remuneración de la entidad no debe participar en ninguna de las decisiones que le afecten y siempre debe justificarse el beneficio para la organización frente a intereses particulares.**

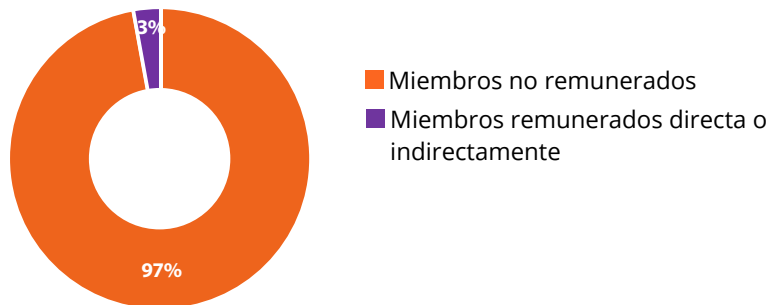
Respecto a los **9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de Fundación Lealtad**, se establece que pueden recibir remuneración menos del 40% de los miembros del órgano de gobierno, de forma que se asegure la independencia en la toma de decisiones. Se tiene en cuenta la remuneración recibida tanto por ejercer algún cargo dentro de la propia organización (diferente al propio del órgano de gobierno) como de entidades dependientes o como proveedor de la entidad.

**% de ONG con algún miembro remunerado directa o indirectamente**

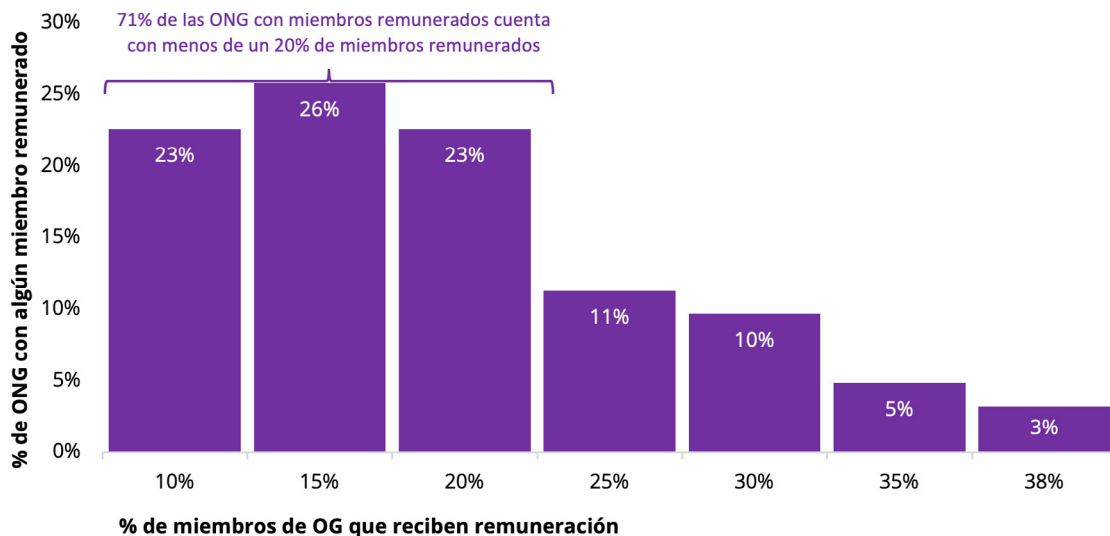


En base a esto, **el 22% de las ONG Acreditadas cuenta con algún miembro en el órgano de gobierno que recibe remuneración directa o indirectamente** tanto a través de la propia entidad como de entidades dependientes. **En el 71% de las ONG que sí tienen miembros remunerados, estos se sitúan por debajo del 20% del total de miembros.** Por lo tanto, si atendemos al **número total de miembros remunerados en las ONG Acreditadas, solo el 3% de los miembros percibe algún tipo de remuneración directa o indirectamente de la ONG.**

**% de miembros remunerados directa o indirectamente**

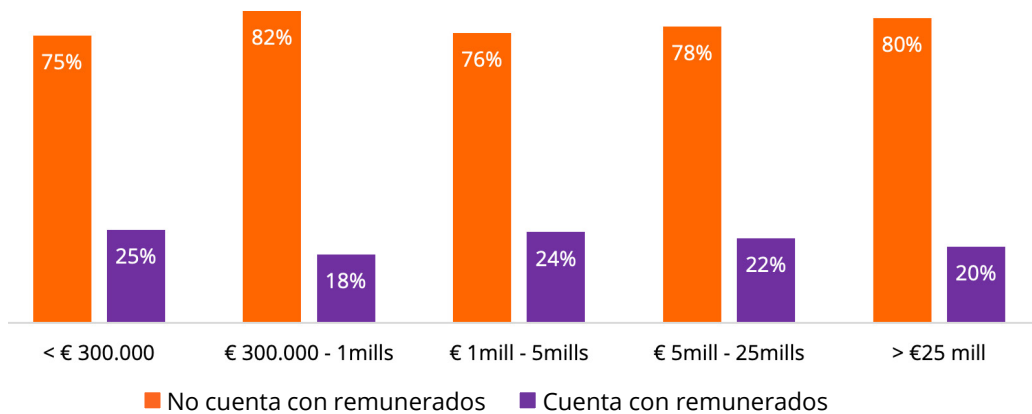


**% de miembros remunerados en las ONG que cuentan con miembros remunerados**



A diferencia del apartado anterior, donde había una diferencia significativa entre el número de miembros familiares en las entidades más pequeñas frente a aquellas con mayor presupuesto, en el caso de número de miembros remunerados, **no existe una diferencia significativa por tamaño de entidad.** Las entidades pueden incluir, independientemente de su tamaño, a personas que ocupen un cargo técnico en la organización y por lo tanto represente a los trabajadores o a la parte más operativa de la gestión de la entidad.

### % de ONG con algún miembro remunerado en el órgano de gobierno por gasto



Sucede lo mismo respecto a la forma jurídica, **no existe diferencia entre el porcentaje de asociaciones que cuentan con miembros remunerados (22%) y las fundaciones (21%). Es también el mismo porcentaje (22%) atendiendo al ámbito de actuación (acción social o cooperación al desarrollo).**

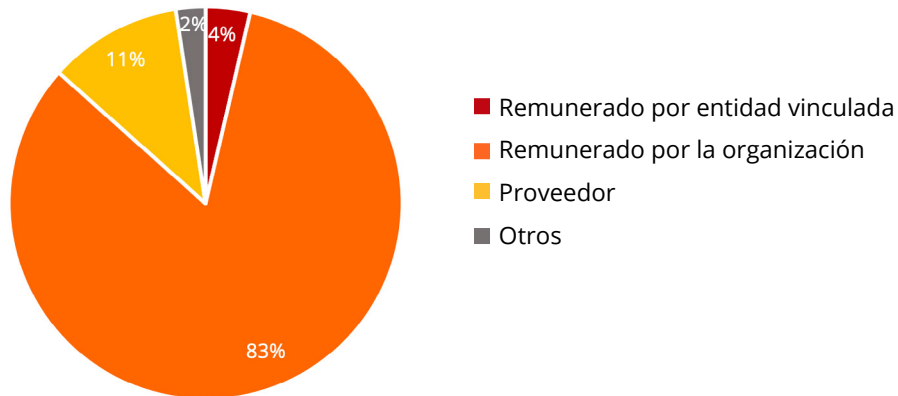
## Motivos de remuneración

Si nos centramos exclusivamente en aquellas personas pertenecientes al órgano de gobierno que reciben algún tipo de remuneración (recordemos, un 3% de la muestra total analizada en el estudio), se pueden observar distintos tipos de remuneración en función de su naturaleza.

Atendiendo al gráfico, se observa que **la amplia mayoría de los miembros remunerados lo son directamente por su calidad de empleados de la ONG ocupando diversos cargos y funciones (83%).** El resto de los miembros remunerados lo son por la prestación de bienes y servicios a la organización como proveedores (11%), como empleados de entidades vinculadas a la ONG (4%) y debido a otras situaciones especiales (2%).

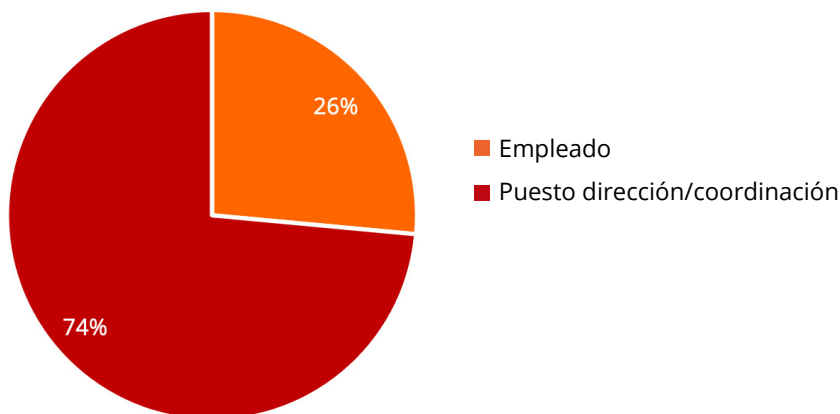
Los motivos de contratación de miembros del órgano de gobierno como proveedores de servicios en las ONG Acreditadas abarcan principalmente servicios de asesoramiento contable, laboral y fiscal, gestión administrativa y de recursos humanos, suministro de productos específicos, alquiler de sedes, y asesoramiento en ámbitos científicos o educativos. En varios casos, los miembros son propietarios o administradores de las empresas que contratan con la ONG, lo cual implica una relación directa entre la organización y las entidades vinculadas a estos miembros.

### Tipo de remuneración de los miembros



Si se concreta aún más y se presta atención a aquellos remunerados por ser trabajadores de la ONG (83%), se observa que en su gran mayoría lo son por ocupar puestos de responsabilidad coordinando y/o dirigiendo la entidad, áreas o proyectos (74%) con un salario medio bruto anual de 42.359€.

### Cargo de los miembros remunerados por la ONG



**Por lo tanto, el 61%<sup>6</sup> del total de miembros remunerados directa o indirectamente, lo son por ocupar puestos de responsabilidad.**

<sup>6</sup> 61% = 74% (puesto dirección/coordinación) x 83% (remunerado por la entidad)

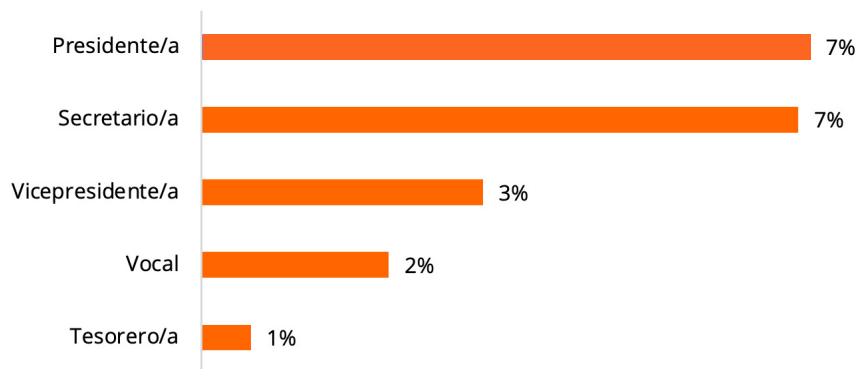


## Remuneración por funciones directivas

Además, al distribuir la remuneración media de miembros del órgano de gobierno como empleados directivos en función del gasto de la entidad, se observa una alta correlación positiva entre la remuneración percibida por las labores de gerencia y el gasto total de la entidad. Es decir, aquellos **miembros del órgano de gobierno remunerados por posiciones directivas cobran más cuanto mayor es el presupuesto de gasto de la ONG que coordinan.**

Atendiendo al cargo que ocupan las personas que reciben remuneración vemos que habitualmente son tanto presidencia como secretaría, y en ambos casos representan el 7% del total de miembros que ocupan ese cargo en las ONG Acreditadas.

**% de miembros remunerados en el órgano de gobierno**



## Conflictos de interés

Según el diccionario del español jurídico de la RAE, un conflicto de interés es una colisión entre las competencias decisorias que tiene el titular de un órgano administrativo y sus intereses privados, familiares o de otro orden, que pueden afectar a la objetividad de las decisiones que adoptan.

**Esto no significa que prevalezca el interés personal sobre el de la ONG, de hecho, se suelen conseguir condiciones ventajosas para la ONG (precio y/o implicación).** No obstante, deben tratarse como tal y existir una política para la gestión de estos conflictos de interés en la que se establezca el procedimiento a seguir, que debe incluir la toma de decisión sin la participación del miembro conflictuado y la justificación de que prevalece el bien de la organización frente a posibles intereses particulares.

Hay distintas circunstancias que pueden derivar en un conflicto de interés. Es importante que

cada miembro del órgano de gobierno lo tenga en cuenta, y lo ponga en conocimiento de la entidad de darse el caso para que se aplique la política de conflicto de interés.

### Causas de potenciales conflictos de interés

- **Contratación por la propia entidad o por alguna entidad vinculada** de la persona perteneciente al órgano de gobierno o de algún familiar. Se tendrán en cuenta también si, una vez la persona ha sido contratada, se producen modificaciones significativas en sus condiciones laborales.
- Contratación como **empresa proveedora** de alguna sociedad propiedad de un miembro del órgano de gobierno o un familiar
- Concesión de **ayudas a otra ONG** en la que la persona del órgano de gobierno esté vinculada, bien como miembro del órgano de gobierno o como trabajador en el equipo de dirección.
- Relación de **parentesco con beneficiarios que deriven en un trato de favor.**

**Durante el análisis de las ONG Acreditadas se verifica que, de darse un conflicto de interés, se ha informado debidamente al órgano de gobierno y se ha tomado la decisión sin que la persona conflictuada participe en la misma. Además, se ha demostrado suficientemente que ha prevalecido el interés de la organización frente a posibles intereses particulares.**

## Código de Buen Gobierno

El Código de Buen Gobierno es una herramienta clave para establecer estándares claros y homogéneos que guíen la actuación del órgano de gobierno en fundaciones y asociaciones.

Este documento **recoge los principios, normas y valores que deben regir la toma de decisiones**, asegurando la transparencia, la independencia y la eficacia en la gestión de la organización.

Un Código de Buen Gobierno bien diseñado incluye aspectos como:

- **Compromiso ético:** Definición de valores que alineen las decisiones con la misión de la entidad.
- **Gestión de conflictos de interés:** Protocolos para identificar y resolver posibles conflictos de forma transparente.
- **Responsabilidad y rendición de cuentas:** Establecimiento de mecanismos para supervisar el cumplimiento de los objetivos y la correcta utilización de los recursos.
- **Pluralidad y diversidad:** Promoción de una composición equilibrada y representativa en los órganos de gobierno.

La adopción de un Código de Buen Gobierno no solo refuerza la confianza de donantes y beneficiarios, sino que también fomenta una cultura organizativa sólida, basada en la excelencia y la mejora continua.



# Buenas prácticas

## REMUNERACIONES

Fundación Lealtad establece en los **9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas** que el porcentaje de miembros del órgano de gobierno remunerados debe ser inferior al 40%. Se tiene en cuenta la remuneración recibida tanto por ejercer algún cargo dentro de la propia organización (diferente al propio del órgano de gobierno) como de entidades dependientes o como proveedor de la entidad.

### Normativa:

- ✓ **La Ley de Fundaciones 50/2002** (artículo 15.4) establece “que los miembros del Patronato ejercerán su cargo gratuitamente sin perjuicio del derecho a ser reembolsados de los gastos debidamente justificados que el cargo les ocasione en el ejercicio de su función. No obstante lo establecido en el párrafo anterior, y salvo que el fundador hubiese dispuesto lo contrario, el Patronato podrá fijar una retribución adecuada a aquellos patronos que presten a la fundación servicios distintos de los que implica el desempeño de las funciones que les corresponden como miembros del Patronato, previa autorización del Protectorado”.

---

- ✓ **La Ley de Asociaciones 1/2002** (artículo 11.5) establece que “ en el caso de que los miembros de los órganos de representación puedan recibir retribuciones en función del cargo, deberán constar en los Estatutos y en las cuentas anuales aprobadas en asamblea”.

---

- ✓ **La Ley de Asociaciones 1/2002** (artículo 32.1) establece para las **asociaciones declaradas de utilidad pública** “que los miembros de sus órganos de representación que perciban retribuciones no lo hagan con cargo a fondos y subvenciones públicas. No obstante lo dispuesto en el párrafo anterior, y en los términos y condiciones que se determinen en los Estatutos, los mismos podrán recibir una retribución adecuada por la realización de servicios diferentes a las funciones que les corresponden como miembros del órgano de representación”.



# Buenas prácticas

## REMUNERACIONES

### Recomendaciones:

- ✓ **Limitar el número de miembros que reciben remuneración directa o indirecta** de la entidad o de entidades vinculadas permite que las decisiones no estén supeditadas a las relaciones económicas que se mantienen.

---

- ✓ Todas las contrataciones de miembros del órgano de gobierno deben estar **justificadas**, tanto la necesidad del cargo a ocupar, como el precio, salario, condiciones al que se contrata. Además, en el caso de contratación de empresas proveedoras relacionadas con el órgano de gobierno, se deben **solicitar distintos presupuestos**, asegurando que se toma la decisión más beneficiosa para la entidad.

---

- ✓ Realizar **revisiones periódicas de las remuneraciones** para garantizar su alineación con estándares del sector y de la entidad.

---

- ✓ **Estas decisiones siempre deben ser tratadas como un conflicto de interés**, por lo que se debe informar al órgano de gobierno de su existencia y la decisión debe ser tomada sin que participe el miembro conflictuado, otros familiares o personas vinculadas.

---

- ✓ En el caso de las Fundaciones, siempre que se remunere a un miembro del órgano de gobierno (directa o a través de terceros como la contratación de su empresa), se debe **solicitar autorización previa al Protectorado**. Esta autorización también es necesaria en caso de querer incorporar a una persona al órgano de gobierno que ya recibe remuneración por parte de la entidad.



# Buenas prácticas

## CONFLICTOS DE INTERÉS

Fundación Lealtad establece en los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas que las ONG deben aplicar mecanismos para evitar los conflictos de interés. Para ello la organización debe informar de las relaciones de parentesco o afinidad relevantes del órgano de gobierno con el equipo, proveedores, contrapartes, beneficiarios u otros grupos de interés. Además, las políticas y mecanismos que permiten evitar conflictos de interés deben estar aprobados por el órgano de gobierno y, finalmente, si han existido situaciones de conflicto de interés, se deben haber aplicado dichos mecanismos.

### Recomendaciones:

- ✓ Un conflicto de interés es aquella situación en la que **el interés particular de una persona puede interferir en el ejercicio adecuado de su cargo** o discernimiento profesional. Son situaciones en las que se confronta el deber profesional con el interés particular.

Es crítico gestionar correctamente los conflictos de interés. Para hacerlo, es **indispensable la existencia de una política** en la que se establezca claramente el procedimiento a seguir en el caso de un conflicto de interés. Se debe tener en cuenta la estructura del órgano de gobierno a la hora de decidir cómo se toma la decisión porque hay que asegurarse de que haya suficientes **miembros independientes**. Entendiendo por miembros independientes aquellos miembros que no están conflictuados (directamente o a través de algún familiar).

- ✓ En el caso de que no haya suficientes miembros independientes en el órgano de gobierno para tomar las decisiones relativas a los conflictos de interés, es necesaria la creación de un **comité externo con la independencia y autoridad necesaria**.
- ✓ La política de conflicto de interés, así como la decisión tomada debe ser acorde con la **política de proveedores y gasto**. Por ejemplo, **solicitar más presupuestos** (siempre en justa competencia), la aprobación por más personas de gastos superiores a un determinado importe...
- ✓ El procedimiento y las situaciones de conflictos de interés existentes **deben ser revisadas periódicamente** para asegurarse de que siguen estando ajustadas: tanto el salario de las personas remuneradas como el precio de contratación a los proveedores y las condiciones.
- ✓ Todo debe quedar **reflejado en actas**, tanto el procedimiento seguido como la justificación de la decisión, de forma que se pueda asegurar que en todo momento se ha primado el beneficio para la entidad frente a posibles intereses particulares.
- ✓ Publicar/elaborar un **informe anual sobre cómo se gestionaron** los conflictos de interés detectados. Esto fomentaría una cultura de transparencia y fortalecería la confianza en la organización.
- ✓ Establecer un **Código de Buen Gobierno** que defina principios éticos, normas de actuación y responsabilidades para los miembros del órgano de gobierno. Este documento debe promover la transparencia, la rendición de cuentas, la pluralidad y la eficacia en la toma de decisiones, asegurando que la gestión se alinee con la misión de la organización.

# Metodología de análisis

Para obtener el sello Dona con Confianza el equipo de analistas de Fundación Lealtad evalúa la documentación presentada por la ONG, así como información pública e información obtenida a través de la comunicación con la ONG durante el proceso de análisis.

El analista de la Fundación Lealtad asignado a la ONG verifica el cumplimiento de cada uno de los [9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas](#) evaluados conforme a la documentación aportada por la organización y las consultas realizadas a la organización, aplicando el Manual de Análisis de Fundación Lealtad.

Estos Principios son los siguientes:



1. Misión clara y pública



2. Planificación, seguimiento y análisis de impacto



3. Órgano de gobierno independiente, activo y público



4. Financiación diversificada y transparente



5. Control del uso de los fondos



6. Sostenibilidad financiera



7. Comunicación transparente y veraz



8. Voluntariado formado y participativo



9. Cuestiones normativas

Estos **9 Principios se subdividen en 36 subprincipios que deben cumplirse íntegramente para la obtención /renovación del sello Dona con Confianza.**

Las conclusiones del análisis se reflejan en un informe borrador que se presenta y revisa en el Comité Interno de Acreditación, para garantizar la calidad y homogeneidad del análisis. Se incorporan las observaciones del Comité al informe y se envía a la ONG para que lo pueda revisar y realizar las aclaraciones que considere. Se incorporan las observaciones de la ONG y se emite el "Informe final". Junto con el informe, se envía también el Informe de Gestión (confidencial y de uso interno), que incorpora el detalle de los posibles incumplimientos, así como riesgos y mejoras que, sin suponer un incumplimiento, la entidad debe tener en cuenta para la mejora de su gestión, transparencia y gobernanza.

Si la ONG cumple íntegramente los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas, Fundación Lealtad publica los resultados del análisis y le concede el sello Dona con Confianza.



En el caso de que la ONG incumpla alguno de los 36 subprincipios, dispone de un plazo de tres meses desde el envío del informe borrador para aportar a Fundación Lealtad la documentación necesaria para verificar que la organización ha subsanado el incumplimiento. De ese modo, también obtiene el sello Dona con Confianza. En el caso de no subsanar la ONG recibe el informe final (confidencial) y el informe de gestión, pero no obtiene el Sello. Se realiza un acompañamiento a aquellas ONG que así lo deseen.

Tras la obtención del Sello, se envía a la entidad el sello Dona con Confianza y las instrucciones para el uso del mismo. **La validez de la autorización de uso del Sello está sujeta a una revisión intermedia anual y a la elaboración del informe completo cada dos o tres años con resultado positivo.**

Una vez obtenido el Sello, la información de la ONG Acreditada así como el resultado del análisis aparece en la página web de Fundación Lealtad, que cuenta además con un [buscador de ONG Acreditadas](#) en función de ámbito geográfico, actividad, beneficiarios, etc. La acreditación también se difunde en el boletín mensual y en redes sociales.

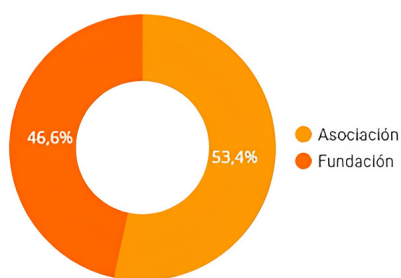


# Perfil de las 284 ONG participantes en el estudio

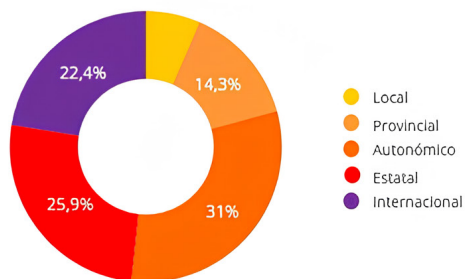
El estudio está elaborado con los datos de los órganos de gobierno de las **284 ONG Acreditadas** por Fundación Lealtad en el momento de su elaboración. En total, **sus órganos de gobierno cuentan con 2.769** miembros distribuidos en Juntas Directivas y Patronatos.

ONG Acreditadas <b>284</b>	Gasto total (€) <b>1.710.445.524</b>	Beneficiarios atendidos <b>31.808.915</b>	Socios colaboradores <b>2.664.625</b>	Voluntarios <b>113.523</b>	Empleados <b>41.569</b>
-------------------------------	---	--	--	-------------------------------	----------------------------

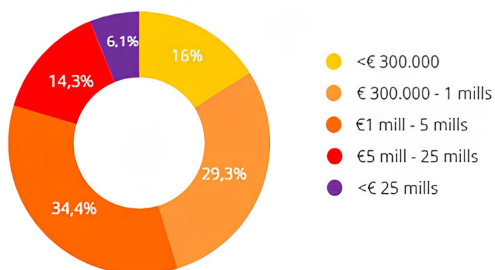
Forma Jurídica



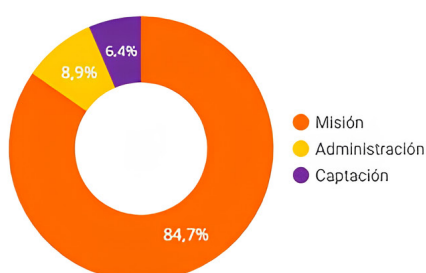
Ámbito geográfico



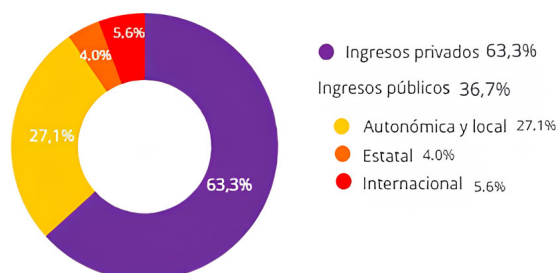
Tamaño por presupuesto



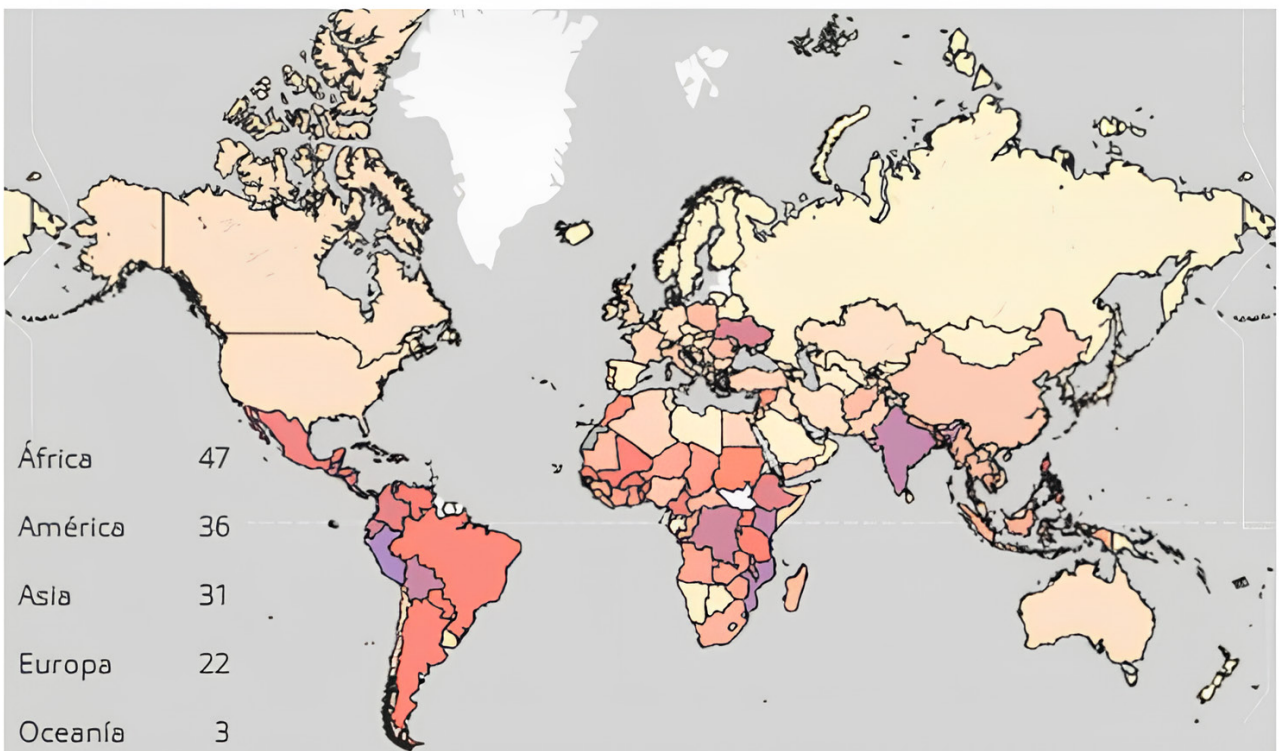
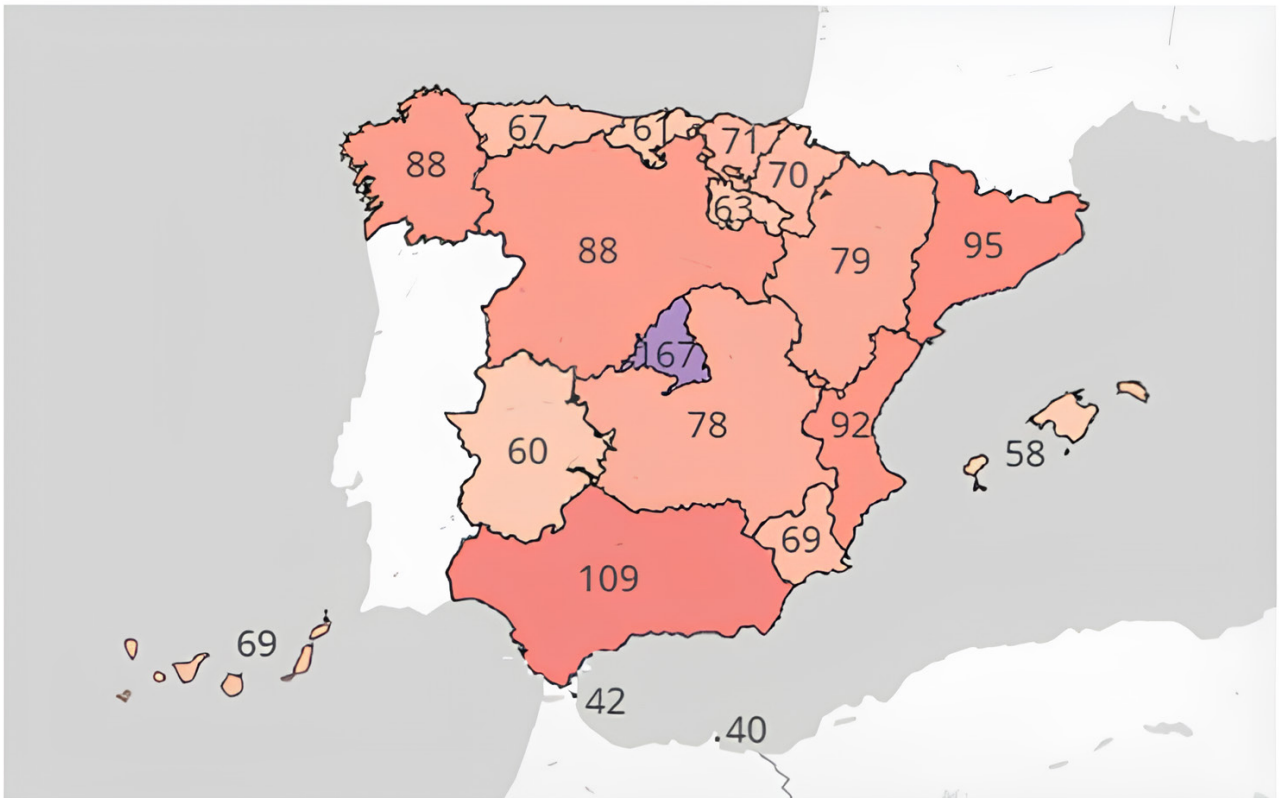
Distribución de gastos



Origen de los ingresos



## Presencia geográfica





 [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)

 91 789 01 23

 Plaza de Manuel Becerra, 16. 5º Izda. 28028 Madrid

 [fundacion@fundacionlealtad.org](mailto:fundacion@fundacionlealtad.org)

 [@fundlealtad](https://www.instagram.com/fundlealtad)

 [Fundación Lealtad](https://www.linkedin.com/company/fundacion-lealtad)

 [@FundLealtad](https://twitter.com/FundLealtad)