

# Los Patronatos, su composición y el buen gobierno en las fundaciones: pilar para un sector de alto impacto económico

## AUTORES

**Nestor U. Salcedo**

Investigador Postdoctoral  
Research fellow del Centro  
de Gobierno Corporativo.

**Carlos Losada**

Profesor titular,  
Departamento de Dirección  
General y Estrategia en Esade.  
Profesor titular URL.

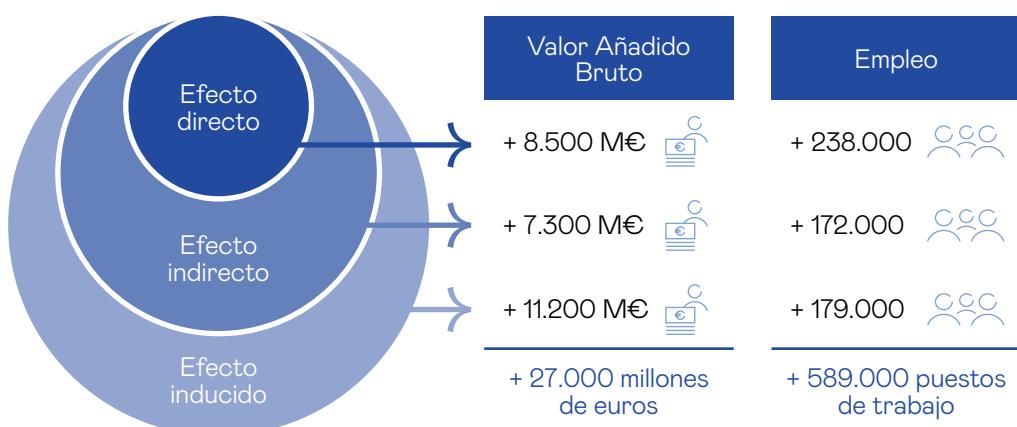
**Millán Berzosa**

Vocal de la Junta Directiva  
del Club de Consejeros de  
Esade Alumni.  
Patrón en Street Child  
España y Fundació Impulsa  
Talentum.

**Febrero 2025**

Las fundaciones desempeñan un rol significativo en el tejido social y económico de España, canalizando recursos privados hacia fines de interés general. Según un último análisis realizado para la Asociación Española de Fundaciones (2023), el sector fundacional español comprendió el 2020 alrededor de 10.511 fundaciones activas. Estas organizaciones generaron un impacto socioeconómico significativo, contribuyendo con aproximadamente 27.000 millones de euros al Valor Añadido Bruto (VAB) nacional, lo que representó alrededor del 2,4% del PIB español (Figura 1).

**Figura 1.** Área de influencia e impacto socioeconómico de las fundaciones en España.



Fuente: Asociación Española de Fundaciones (2023)

A pesar de que muchas fundaciones españolas son relativamente pequeñas, la adopción de prácticas de buen gobierno se considera cada vez más crucial para su sostenibilidad y capacidad de cumplir sus fines fundacionales. Nuestro marco legal compilado en el Código de Patronos<sup>1</sup> sitúa, como no podía ser de otra manera, en el corazón de estas organizaciones el patronato, su órgano de gobierno y representación. La preocupación por su mejora ha ido desarrollándose cada vez más. El implícito que hay en esa atención al patronato es que solo con su mejora se puede alcanzar un mejor gobierno y contribuir a una mejora de la aportación de las fundaciones a su fin o misión fundacional. De aquí la creciente adopción de prácticas de buen gobierno en el sector fundacional español que se refleja en iniciativas como las guías y códigos desarrollados por organizaciones como PwC (2017), la Coordinadora Catalana de Fundaciones (2021) o la Asociación Española de Fundaciones (2024). En estas propuestas se

<sup>1</sup> El Código de Patronos es una compilación de las principales normas vigentes del ordenamiento jurídico relacionadas al tema en particular y publicado a través del Boletín Oficial del Estado con la colaboración de Asociación Española de Fundaciones, KPMG y la Universidad CEU San Pablo.

ofrecen herramientas que se centran en aspectos cruciales del gobierno corporativo, como la responsabilidad de los patronatos, los procesos de elección de miembros, y la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas. Esto es particularmente importante dado el rol que juegan las fundaciones en abordar los desafíos contemporáneos, incluyendo aquellos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Este artículo examina la naturaleza y funciones de los patronatos según el código de patronos, establece comparaciones con órganos similares en otros países, destaca casos de fundaciones españolas con patronatos particularmente relevantes, y plantea desafíos de futuro.

### Del Código de Patronos

El marco jurídico que regula los patronatos de las fundaciones en España constituye un pilar esencial en la arquitectura de gobernanza del sector no lucrativo (Uría Menéndez, 2024). La Ley 50/2002 de Fundaciones, junto con el Real Decreto 1337/2005 que la desarrolla, conforman un corpus normativo que, aunque no alcanza la sofisticación de los códigos de buen gobierno corporativo del ámbito empresarial, establece las bases para una gestión eficaz y transparente de estas entidades. Asimismo, comunidades autónomas como Navarra<sup>2</sup>, Galicia<sup>3</sup> o Cataluña<sup>4</sup> tienen normas específicas que complementan este marco general.

Desde el gobierno corporativo, las fundaciones se diferencian de las sociedades de capital en dos aspectos clave: Primero, su **fin o misión fundacional**, definida por la voluntad del fundador, y la consiguiente naturaleza de su patrimonio, afectado exclusivamente al fin fundacional sin propietarios ni reparto de beneficios. El beneficio económico se puede considerar como una condición de sostenibilidad y por ende algo muy central en el cumplimiento de la misión, pero no su finalidad: el beneficio económico **es un medio** para ayudar a conseguir el fin fundacional. Segundo, **la naturaleza diferencial de su órgano de gobierno**, el patronato, cuya prioridad es garantizar la fidelidad a la misión fundacional y conservar el patrimonio fundacional. No tiene una Junta General de Accionistas a la que dar cuenta. Él es el órgano soberano limitado solo por las leyes, los estatutos y, muy especialmente, por el fin fundacional. Esto implica que el sistema de nombramiento de los patronos es crucial, ya que deben actuar alineados con los valores y objetivos, orientando su gestión al impacto social perseguido por el fin fundacional.

En efecto, la configuración del patronato como órgano supremo de gobierno y representación de la fundación refleja una adaptación de los principios de gobierno corporativo al ámbito fundacional. La ley española prescribe un número mínimo de tres miembros, quienes elegirán entre ellos un presidente, además de nombrar un secretario, que puede no ser patrono. Las funciones principales del patronato de la fundación son: velar por el cumplimiento del fin fundacional, administrar correctamente el patrimonio, aprobar y presentar cuentas anuales, comunicar la aceptación de legados o donaciones, realizar apoderamientos y también modificar eventualmente los estatutos (por fusión, liquidación, entre otros).

<sup>2</sup> Ley Foral 13/2021, de 30 de junio, de Fundaciones de Navarra, BOE-A-2021-12827 (2021). Boletín Oficial del Estado, 181, de 30 de julio de 2021, páginas 92441 a 92498. <https://www.boe.es/eli/es-nc/lf/2021/06/30/13/con>

<sup>3</sup> Ley 12/2006, de 1 de diciembre, de fundaciones de interés gallego, BOE-A-2007-885 (2007). Boletín Oficial del Estado, núm. 14, de 16 de enero de 2007, páginas 2091 a 2110. <https://www.boe.es/eli/es-ga/l/2006/12/01/12/con>

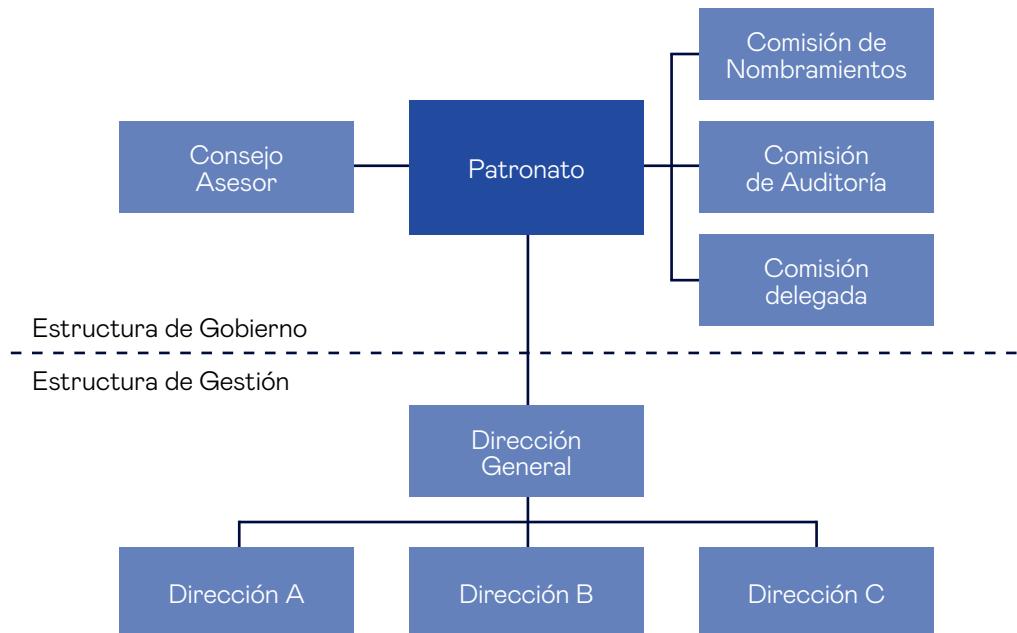
<sup>4</sup> Ley 4/2008, de 24 de abril, del Libro Tercero del Código Civil de Cataluña, relativo a las personas jurídicas, BOE-A-2008-9293 (2008). Boletín Oficial del Estado, 131, de 30 de mayo de 2008, 25149 a 25174. <https://www.boe.es/eli/es-ct/l/2008/04/24/4/con>

El requisito de aceptación formal del cargo y su inscripción en el Registro de Fundaciones trasciende la mera formalidad administrativa. Desde una perspectiva de gobierno corporativo, este acto constituye la formalización de un compromiso fiduciario, estableciendo un vínculo legal y ético entre el patrono y la fundación. Este proceso no solo refuerza la rendición de cuentas y la transparencia, sino que también sirve como un mecanismo de concientización sobre las responsabilidades inherentes al cargo. De hecho, desde el punto de vista de la responsabilidad, la Ley de Fundaciones establece en su artículo 17 que los patronos deberán desempeñar el cargo con la diligencia de un representante leal.

La gratuitud del cargo de patrono, característica distintiva del modelo español, merece un análisis crítico desde la óptica del gobierno corporativo moderno. La ley establece que los patronos ejercerán su cargo gratuitamente, aunque permite que sean reembolsados por los gastos debidamente justificados que el desempeño de su función les ocasionen. Además, salvo que el fundador hubiese dispuesto lo contrario, el Patronato podrá fijar una retribución adecuada a aquellos patronos que presten a la fundación otros servicios de los que implica el desempeño de las funciones que les corresponden como miembros del Patronato previa autorización. Si bien esta disposición busca preservar la integridad de la misión fundacional y prevenir conflictos de interés, también plantea desafíos significativos en términos de profesionalización y atracción de talento directivo. La tensión entre la necesidad de *expertise* y el mantenimiento de la naturaleza altruista de estas entidades sigue siendo un tema de debate en el sector, con implicaciones profundas para la eficacia y competitividad de las fundaciones en un entorno cada vez más complejo.

Además, el Real Decreto 1337/2005 profundiza en los aspectos operativos del patronato, abordando cuestiones cruciales como los procedimientos de convocatoria, constitución y adopción de acuerdos. Estas disposiciones, lejos de ser meramente procedimentales, son fundamentales para asegurar un funcionamiento eficaz y democrático del órgano de gobierno. La regulación de las funciones específicas de cargos como el presidente y el secretario contribuye a una clara delimitación de roles y responsabilidades, principio cardinal del buen gobierno corporativo. No obstante, cabe señalar que la normativa actual ofrece un marco mínimo que las fundaciones deberían complementar con políticas y procedimientos internos más detallados. Estos deberían concretarse en los reglamentos y disposiciones adicionales del patronato, adaptados a su realidad específica y alineados con las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo en el sector no lucrativo.

**Figura 2.** Posibles estructuras organizativas alrededor del gobierno corporativo de una fundación.



Elaboración propia basada en PwC (2017)

En efecto, la evidencia reciente (PwC, 2017), señala que las fundaciones españolas pueden adoptar diferentes fórmulas organizativas para optimizar su funcionamiento a través del patronato (**Figura 2**), adaptando su tipología y tamaño. La comisión delegada, presente en el 47% de las fundaciones, es la estructura más común y actúa por delegación del patronato para agilizar la gestión, aunque puede suscitar críticas por concentrar decisiones en menos patronos. La comisión de auditoría, implementada en el 24% de las organizaciones, normalmente supervisa el control interno, auditoría y riesgos, estando formada mayoritariamente por patronos no ejecutivos. Con menor presencia, la comisión de nombramientos (8%) se encarga de evaluar perfiles y proponer designaciones, mientras que el consejo asesor (29%) funciona como órgano consultivo permitiendo incorporar experiencia externa. Aunque estas estructuras son opcionales y no modifican las responsabilidades fundamentales del órgano de gobierno, bien implementadas pueden aportar especialización y agilidad, contribuyendo a una mejora de la gobernanza.

El Código de Patronos, al establecer disposiciones sobre las responsabilidades, las funciones, la diligencia y la rendición de cuentas de los patronos, puede interpretarse como una herramienta indirecta que contribuye a la evaluación de su desempeño, viendo su reflejo en los informes anuales de las fundaciones que publican a través de sus plataformas digitales, donde se documenta el cumplimiento de sus fines fundacionales y la adecuada gestión de sus recursos. Por tanto, en casos donde se detecten incumplimientos de las responsabilidades fiduciarias o falta de alineación con la misión fundacional, podrían ser consideradas como un mecanismo legítimo para justificar la remoción de miembros.

## Comparación Internacional

Al contrastar el modelo español de patronato con sus equivalentes en otros países (Buckland et al., 2023; Johnson, 2018; Philea, 2022), se observan diferencias que reflejan distintas tradiciones legales y culturales en el sector no lucrativo.

En Estados Unidos, los “*Board of Trustees*” de las fundaciones gozan de una flexibilidad considerablemente mayor que sus homólogos españoles. Esta flexibilidad se manifiesta tanto en la composición del órgano de gobierno como en la posibilidad de remunerar a sus miembros. Es común que los *trustees* estadounidenses reciban compensación por su servicio, una práctica que contrasta fuertemente con la gratuidad obligatoria del patrono en España. Esta diferencia refleja distintas concepciones sobre la profesionalización de la gobernanza en el sector no lucrativo y plantea debates sobre los incentivos necesarios para atraer y retener talento en los órganos de gobierno de las fundaciones.

El Reino Unido presenta un modelo más cercano al español en cuanto a las responsabilidades de los “*Trustees*”, pero con un marco regulatorio más estricto en términos de rendición de cuentas. La *Charity Commission*, el organismo regulador de las entidades benéficas en el Reino Unido, con algunas funciones cercanas a la figura del protectorado en el modelo español, ejerce una supervisión más activa y detallada sobre el funcionamiento de los órganos de gobierno de las fundaciones. Este enfoque refleja una tradición de mayor escrutinio público sobre las actividades filantrópicas y una expectativa de transparencia más elevada.

En Francia, el “*Conseil d’Administration*” de las fundaciones presenta una estructura más rígida que el patronato español. La legislación francesa exige una representación equilibrada de diversos sectores en el órgano de gobierno, incluyendo obligatoriamente a representantes de los fundadores, del gobierno y expertos independientes. Esta composición tripartita busca equilibrar los intereses de los diferentes *stakeholders* y garantizar una diversidad de perspectivas en la toma de decisiones.

Alemania ofrece un contraste interesante con el modelo español. El “*Stiftungsvorstand*”, el órgano de gobierno de las fundaciones alemanas tiene un enfoque más ejecutivo, con una menor separación entre las funciones de gobernanza y gestión. Esta configuración refleja una tradición de confianza en la autoridad ejecutiva y un menor énfasis en la separación de poderes dentro de la organización.

En Dinamarca, el “*Bestyrelse*” existe en dos tipos de fundaciones, regulados por leyes específicas: las fundaciones no comerciales, “*Almennytige Fonde*”, que se dedican exclusivamente a actividades benéficas, sociales, culturales o educativas; y las fundaciones comerciales, “*Erhvervsdrivende Fonde*”, que desempeñan un papel crucial en la economía danesa. Estas últimas son propietarias a largo plazo de algunas de las empresas más grandes del país, como Novo Nordisk, Mærsk y Carlsberg, garantizando tanto su estabilidad como la reinversión de parte de sus beneficios en actividades filantrópicas. A diferencia de España, donde los patronos no pueden recibir remuneración, en Dinamarca los miembros del patronato pueden ser compensados, especialmente en las fundaciones comerciales.

Estas diferencias internacionales subrayan la importancia de considerar el contexto cultural y legal específico al analizar y diseñar modelos de gobernanza para fundaciones y así

mismo permite un aprendizaje entre tradiciones. Mientras que el modelo español enfatiza la gratuidad y la separación clara entre gobierno y gestión, otros países han optado por enfoques que priorizan la profesionalización, la representación sectorial o la integración de funciones.

### Revisión de algunos casos en España

El panorama de las fundaciones españolas ofrece diversos tipos de patronatos que destacan por su diferente composición, influencia y prácticas de gobierno. Estos casos ilustran cómo las organizaciones adaptan el marco legal a sus necesidades específicas y a la naturaleza de su misión. Entre estos ejemplos se destaca el Hospital de la Santa Creu i Sant Pau en Barcelona (Bieto, 2020), una institución con una historia que se remonta a 1401. Este hospital, gestionado por la Fundación de Gestión Sanitaria del Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, demuestra cómo una visión de la necesidad de adaptar una gobernanza a la realidad de los tiempos puede permitir a una organización evolucionar y ser sostenible a lo largo de más de 500 años mientras se mantiene fiel a su misión original de ayudar a la atención y tratamiento de enfermos y a la promoción de la investigación. Su Patronato, compuesto por representantes de la administración pública y de la Iglesia, ha logrado mantener la relevancia y eficacia de la institución a través de los cambios sociales y avances médicos de seis siglos.

La Fundación Botín<sup>5</sup>, creada en 1964, ofrece un modelo de equilibrio entre la continuidad familiar y la incorporación de *expertise* externa. Su patronato, presidido por Javier Botín, combina a miembros de la familia fundadora con expertos reconocidos en áreas clave para la misión de la fundación, como educación e innovación. Esta estructura busca mantener la visión original de los fundadores mientras se beneficia del conocimiento especializado necesario para abordar desafíos contemporáneos. El caso de la Fundación Botín ilustra cómo las fundaciones familiares pueden evolucionar y profesionalizarse sin perder su esencia.

La Fundación Princesa de Asturias<sup>6</sup>, creada en 1980 como Fundación Principado de Asturias, reconocida por su labor en la promoción de valores científicos, culturales y humanísticos. Su estructura de gobierno incluye un patronato diverso y un consejo asesor internacional, que han sido fundamentales para mantener su prestigio y relevancia a lo largo de los años.

Por su parte, la Fundación ONCE<sup>7</sup>, creada en 1988, destaca por la diversidad de su patronato, que incluye una amplia representación de organizaciones de personas con discapacidad. Este enfoque inclusivo en la composición del órgano de gobierno no solo refleja la misión de la fundación, sino que también asegura que las decisiones estratégicas se tomen considerando las perspectivas y necesidades reales de los beneficiarios. La experiencia de la Fundación ONCE demuestra cómo la diversidad en el patronato puede contribuir a una gobernanza más efectiva y alineada con los fines fundacionales.

5 Fundación Botín. (2024). Organización - Fundación Botín. <https://fundacionbotin.org/patronato-direccion/>

6 Fundación Princesa de Asturias. (2024). Patronato y estructura interna de la Fundación Princesa de Asturias. <https://www.fpa.es/es/la-fundacion/patronato-de-la-fundacion/>

7 Fundación ONCE. (2024). Directorio | Patronato de Fundación ONCE. <https://www.fundaciononce.es/es/quienes-somos/directorio>

Otro caso de referencia es la Fundación “la Caixa”, creada en 1990, que se erige como un referente en el sector fundacional español y europeo. Esta fundación ha sido pionera en la implementación de prácticas de gobierno corporativo, adaptando al sector no lucrativo principios y metodologías originalmente desarrollados para empresas cotizadas<sup>8</sup>. Además, su patronato integra a figuras prominentes del ámbito empresarial y académico, lo que le confiere una capacidad única para abordar desafíos sociales complejos desde múltiples perspectivas. La transparencia en la toma de decisiones y la evaluación regular del desempeño del patronato son ejemplos de estas prácticas innovadoras con un impacto significativo en áreas como la investigación, la educación y la cultura.

La Fundación Telefónica<sup>9</sup>, creada en 1998, presenta un modelo de patronato que refleja la estructura internacional y comercial de la empresa matriz. Al incluir en su órgano de gobierno a directivos de diferentes países donde opera Telefónica, la fundación asegura una perspectiva global y empresarial en su toma de decisiones. Este enfoque es particularmente relevante para fundaciones corporativas con alcance internacional, ya que permite alinear las actividades filantrópicas con la estrategia global de la empresa, al tiempo que se mantiene sensible a las realidades locales de los diferentes mercados.

La Fundación Lealtad<sup>10</sup>, creada en 2001, presenta como fin el fomentar la confianza de la sociedad en el Tercer Sector e incrementar la colaboración de particulares e instituciones con las ONG. Su Patronato, compuesto por nueve miembros a título individual y tres institucionales de entidades como Banco Santander, PwC y Fundación Mutua Madrileña, garantiza la sostenibilidad y fidelidad a su misión. Complementariamente, el Comité Asesor, creado en 2015, aporta experiencia adicional en el análisis y acreditación de ONG. Este enfoque refuerza la profesionalización y transparencia en su labor, consolidando a la fundación como un referente en la promoción de buenas prácticas en el sector no lucrativo.

<sup>8</sup> Fundación “la Caixa”. (2024). Governing bodies and senior management.

<https://lacaixafoundation.org/en/governing-bodies-senior-management>

<sup>9</sup> Fundación Telefónica. (2024). Comité de dirección y Patronato.

<https://www.fundaciontelefonica.com/conocenos/estructura-organizativa/>

<sup>10</sup> Fundación Lealtad. (2024). Patronato y equipo.

<https://fundacionlealtad.org/conocenos/equipo-y-patronato-fundacion-lealtad/>

## Desafíos y Tendencias

El análisis de los patronatos como órganos de gobierno en las fundaciones españolas pone de relieve una serie de desafíos específicos y tendencias que están configurando su evolución. A través de su marco normativo, análisis comparativo internacional, y ejemplos prácticos, el artículo identifica áreas críticas de mejora y oportunidades para fortalecer su gobernanza.

El primer desafío tiene que ver con los conocimientos, experiencia y sensibilidad de los patronos potenciales y actuales. Existe un creciente reconocimiento de la complejidad de los problemas sociales y la dificultad de la gestión de los recursos asignados a estas necesidades. Este hecho aboga por una diversidad de habilidades y conocimientos a veces difíciles de encontrar entre aquellas personas dispuestas a ofrecer su tiempo a la fundación. Sin ser necesariamente conocimientos especializados, sí que debemos enfatizar la importancia de contar con miembros que combinen experiencia organizativa, conocimiento del sector de la actividad que lleva a cabo la fundación y sensibilidad hacia las problemáticas sociales en que se concreta el fin fundacional. Y como esto es difícil de disponer por parte de los patronos, en términos generales, siempre hay una “*meta-competencia*” muy necesaria: la capacidad de aprendizaje. Esta, junto al vínculo afectivo y a la motivación por el fin social son garantía de tener buenos patronos. Esta línea de acción permitirá una mayor contribución de los patronos en la toma de decisiones estratégicas y en la función de control propia del patronato. Y, en definitiva, asegurar que el patronato esté alineado tanto con la misión fundacional como con las necesidades cambiantes de la sociedad.

Junto con este primer desafío, identificamos un segundo: la evaluación del desempeño de los patronatos. Esto no es una práctica común en el sector, el artículo introduce este tema como una herramienta clave para fomentar la mejora continua en la gobernanza desde la lectura del código de patronos. Inspirada en el ámbito corporativo, esta práctica no debe limitarse a medir la eficacia del cumplimiento de las responsabilidades, funciones, y procedimientos del patronato o de sus miembros individuales, sino orientarse a identificar áreas de aprendizaje y desarrollo para favorecer una mayor contribución a la fundación y a su fin fundacional. En algunos casos, estas evaluaciones podrían ser utilizadas como mecanismos de remoción, lo que plantea retos en su implementación, ya que pueden convertirse, no tanto en instrumento de mejora como en mecanismos disfuncionales, especialmente en situaciones en las que los patronatos no están cohesionados entre ellos y alineados con el fin fundacional.

Otro desafío relevante que surge a raíz del análisis comparativo internacional es el tema de la retribución. Mientras que el modelo español se caracteriza por la gratuitud del cargo y la búsqueda de separación entre gobierno y gestión, otros países, como Estados Unidos o Dinamarca, se permiten la remuneración de los miembros de los órganos de gobierno. El Reino Unido, Francia y Alemania ofrecen enfoques más normativos o integrados, lo que subraya el reto de comprender estas prácticas a las particularidades del marco español. Muy en concreto, el desafío está en la dedicación a pedir a los patronos. En los consejos de administración del sector empresarial, las dedicaciones bajas representan 120 horas al año. En la mayoría de los países esta dedicación ha ido aumentando. En los últimos años no son pocos los estudios que nos indican una dedicación de más de 250 horas al año. Este hecho combinado con la cada vez mayor dificultad y complejidad que tienen que abordar las fundaciones y sus patronatos nos indican que el desafío de la dedicación de los patronos está y estará en el centro del debate. Y dedicaciones altas es difícil que se

consigan sin una cierta retribución. Somos conscientes de los riesgos que un cambio así representa en el modelo español, pero consideramos que abrir el debate es conveniente, sin prejuzgar cual sea su final.

Asimismo, la creciente demanda social por mayor apertura y claridad en los procesos de toma de decisiones, composición de los patronatos y resultados de las actividades de las fundaciones exige avances en transparencia y rendición de cuentas. Esta tendencia está llevando a las fundaciones a adoptar políticas de comunicación más proactivas y a utilizar sus plataformas digitales para facilitar el acceso a la información. Ejemplos como las iniciativas de la Fundación Lealtad, visibilizan, además, la transparencia de la misión fundacional, facilitando el acceso público a los resultados de sus actividades. No profundizamos más en este desafío al no haber sido central en nuestra reflexión.

Finalmente, un desafío persistente para los patronatos es encontrar el equilibrio adecuado entre sus funciones de supervisión estratégica y la gestión operativa de la fundación (estructura de gobierno vs. estructura de gestión). La delimitación clara de roles entre el patronato y el equipo ejecutivo es crucial para una gobernanza efectiva, pero en la práctica, esta separación puede ser difusa, especialmente en fundaciones más pequeñas o de reciente creación. Muchas organizaciones están trabajando en establecer protocolos y prácticas que clarifiquen estas responsabilidades, buscando maximizar la contribución estratégica del patronato sin interferir en la gestión diaria. También aquí, no profundizamos más en este desafío al no haber sido central en nuestra reflexión. Pero creemos que es uno de los campos donde se requiere una mayor atención si queremos mejorar el buen gobierno de las fundaciones en nuestro país.

## REFERENCIAS

- Asociación Española de Fundaciones.** (2023). Análisis de la contribución económica y social de las fundaciones españolas. <https://www.fundaciones.org/es/sector-fundacional/inaef/analisis-de-la-contribucion-economica-y-social-de-las-fundaciones-espanolas>
- Asociación Española de Fundaciones.** (2024). Gobernar una fundación | Guías prácticas. Abc Fundaciones. <https://abc.fundaciones.org/gobernar-una-fundacion/>
- Bieto, E.** (2020). El buen gobierno en el sector de las fundaciones. Centro de Gobierno Corporativo, 1–3. [https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/cgc/Articulo-El\\_buen\\_gobierno\\_en\\_el\\_sector\\_de\\_las\\_fundaciones.pdf](https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/cgc/Articulo-El_buen_gobierno_en_el_sector_de_las_fundaciones.pdf)
- BOE.** (2023). Código de patronos (Colección “Códigos Electrónicos”). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, Universidad CEU San Pablo, KPMG, AEF. [https://www.boe.es/biblioteca\\_juridica/codigos/abrir\\_pdf.php?fich=273\\_Codigo\\_de\\_Patronos.pdf](https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/abrir_pdf.php?fich=273_Codigo_de_Patronos.pdf)
- Buckland, L., Hehenberger, L., Osoro, C., & Held, V.** (2023). Governance of Impact: Can European Foundations Rise to the Challenge? (1st ed.). Esade Center for Social Impact. <https://www.esade.edu/faculty-research/en/esade-center-social-impact/impact-measurement-management/governance-impact-foundations>
- Coordinadora Catalana de Fundaciones.** (2021). Bon govern de les fundacions. CCF. [https://media.timtul.com/media/web\\_femcat/el-bon-govern\\_fundacions\\_CCF\\_202111105629.pdf](https://media.timtul.com/media/web_femcat/el-bon-govern_fundacions_CCF_202111105629.pdf)
- Johnson, P. D.** (2018). Global Philanthropy Report: Perspectives on the global foundation sector. Harvard Kennedy School & UBS. [https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/2023-09/global\\_philanthropy\\_report\\_final\\_april\\_2018.pdf](https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/2023-09/global_philanthropy_report_final_april_2018.pdf)
- Philea.** (2022). Comparative Highlights of Foundation Laws: The Operating Environment for Foundations in Europe. Philea. <https://philea.eu/wp-content/uploads/2021/10/ComparativeHighlightsOfFoundationLaw22.pdf>
- PwC.** (2017). El buen gobierno en el sector fundacional. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/informe-gobierno-fundacional.pdf>
- Uría Menéndez.** (2024). Guía de compliance de fundaciones. <https://www.uria.com/es/publicaciones/8827-guia-de-compliance-de-fundaciones-aspectos-corporativos-penales-fiscales-y-de>