

IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN EL SECTOR FUNDACIONAL

Primer Informe

2025

Beatriz Jiménez de Parga Maseda



IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN EL SECTOR FUNDACIONAL

Primer Informe

2025

Beatriz Jiménez de Parga Maseda

Edita: Asociación Española de Fundaciones

Autoría: Beatriz Jiménez de Parga Maseda, abogada y asesora en Igualdad

Coordinación del proyecto:

Isabel Peñalosa Esteban (Directora de Relaciones Institucionales y Asesoría Jurídica AEF).

Daniel Generoso Gil (Responsable de Gestión de la Información AEF).

Carolina Abellán Guzman (Responsable de Comunicación AEF)

Febrero 2025

Proyecto gráfico & Maquetación: CYAN, Proyectos Editoriales, S.A.

© Asociación Española de Fundaciones, 2025

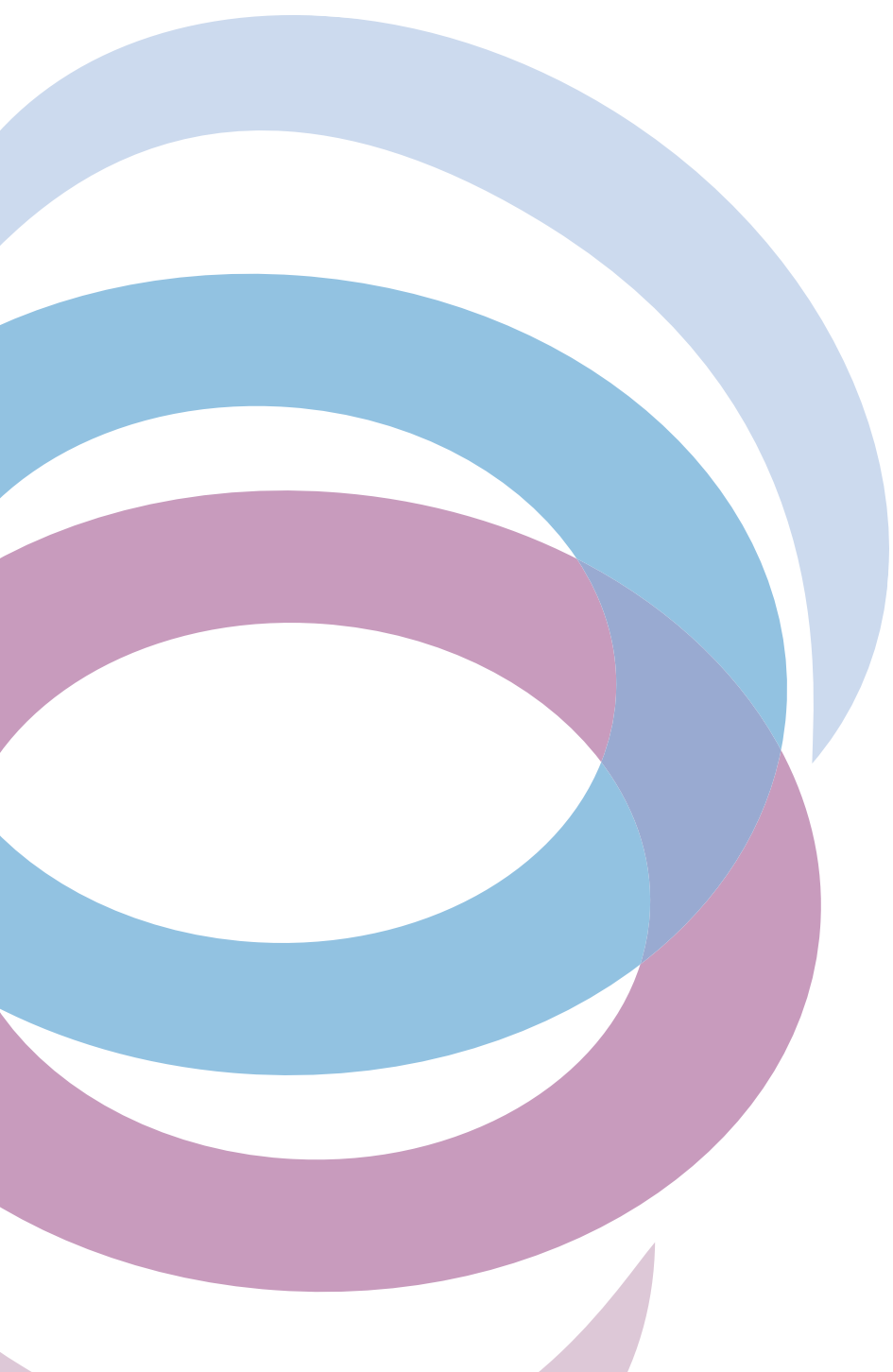
Impact Hub Barceló

C/ Serrano Anguita, 13 • 28004 Madrid

www.fundaciones.org

SUMARIO

| | |
|--|-----------|
| Presentación | 5 |
| 1. Objeto y alcance del estudio | 7 |
| 2. La igualdad: principio de proyección universal y su concreción para el presente estudio | 9 |
| 3. Metodología | 13 |
| 4. La participación de los hombres y mujeres en el sector fundacional | 15 |
| 4.1. Equipos, personas voluntarias e integrantes de los patronatos | 15 |
| 4.2. Personas destinatarias de la actividad fundacional | 23 |
| 4.3. Medidas específicas de igualdad en las fundaciones. | 24 |
| 4.4. Comunicación no sexista | 27 |
| 4.5. Principales conclusiones de la encuesta. | 29 |
| 5. La visión de las fundaciones | 31 |
| 5.1. La importancia y cómo captar y conservar el talento, en concreto femenino, de las fundaciones. | 31 |
| 5.2. La percepción de la igualdad en las fundaciones | 34 |
| 5.3. El papel de los patronatos en la promoción de la igualdad: cómo promocionar la representación equitativa en los patronatos. | 38 |
| 5.4. El papel de la AEF en la promoción de la igualdad en el seno de las fundaciones | 40 |
| 6. Conclusiones y recomendaciones del informe | 43 |
| 7. Anexos | 47 |
| 7.1. Fundaciones que han participado en las entrevistas | 47 |
| 7.2. Bibliografía | 47 |
| 7.3. Preguntas de la encuesta a las fundaciones socias | 49 |
| 7.4. Agradecimientos. | 57 |



PRESENTACIÓN

La igualdad es un principio jurídico fundamental para construir una sociedad más justa, equitativa y cohesionada. No se trata solo de una cuestión de justicia social, sino también de eficiencia y progreso. La igualdad de oportunidades permite aprovechar el talento de todas las personas, impulsa la innovación y fortalece la capacidad de las organizaciones para responder a los desafíos actuales. En el sector fundacional, donde las entidades trabajan por el bien común y la mejora del bienestar social, garantizar la equidad y la diversidad en su funcionamiento y en su estructura es una necesidad ineludible.



Este informe, el primero publicado en España sobre la igualdad en las fundaciones, ofrece una radiografía del sector desde una perspectiva de género mediante el análisis de los órganos de gobierno, la distribución de roles dentro de las organizaciones y la participación del voluntariado y los colectivos de personas beneficiarias

Se trata de un estudio que continúa la línea de otros realizados por la AEF para dar a conocer la realidad del sector fundacional, su impacto económico y social, y ofrecer la mejor radiografía de sus capacidades y retos. Estos análisis nos deben permitir mejorar el conocimiento del sector por la sociedad y por los poderes públicos y ser un instrumento eficaz para uno de los objetivos fundamentales de la AEF, que es la representación del conjunto de las fundaciones para prestigiar la institución fundacional y asegurar un entorno que propicie su trabajo. En esta tarea, la asociación busca siempre la colaboración de expertos y profesionales de los distintos campos que aseguren el rigor y la independencia de estos análisis.

Este informe sobre la participación de los hombres y las mujeres en el sector fundacional era muy necesario y, junto con el que se ha desarrollado paralelamente sobre el empleo y la gestión del talento en el sector fundacional, nos ofrece una foto que no teníamos, la de las personas que conforman nuestras organizaciones y que hacen posible que las fundaciones desarrollen su actividad a diario impactando a lo largo del año en más cuarenta millones de personas.

Este informe sobre la igualdad hombres-mujeres en las fundaciones es una herramienta imprescindible para reflexionar sobre los avances logrados y sobre los retos que aún debemos afrontar. Nos ofrece un punto de partida para seguir impulsando acciones concretas que nos acerquen a un futuro en el que la igualdad no sea un objetivo, sino una realidad plenamente integrada en el sector fundacional. Además, recoge un conjunto de buenas prácticas que nos ayudarán sin duda avanzar en aspectos de la gobernanza, la transparencia y la gestión de patronato y equipos de nuestras fundaciones.

Desde la Asociación Española de Fundaciones (AEF) queremos agradecer calurosamente a las fundaciones y a las personas que han participado en este estudio, mujeres y hombres, el tiempo dedicado a recopilar y hacemos llegar los datos sobre sus organizaciones, así como la opinión cualificada de todos los que han participado en las entrevistas. Los datos reflejan que las mujeres representan algo más del 65% de las personas empleadas en las fundaciones y que casi el 56% de las fundaciones están dirigidas por una mujer. Sin embargo, en los patronatos, en el conjunto del sector, **aún estamos lejos de una representación equilibrada 60-40**: la presencia de mujeres alcanza un 35%, también con un 35% de presidentas y un 30% de vicepresidentas.

Existe, por tanto, un camino que recorrer y unas brechas que abordar. La equidad en el acceso a los espacios de decisión sigue siendo un reto. Asegurar que las mujeres tengan las mismas oportunidades de acceso y crecimiento en el ámbito fundacional no solo es una cuestión de justicia sino también un factor clave para fortalecer el impacto y la sostenibilidad del sector.

En la Asociación Española de Fundaciones (AEF) somos plenamente conscientes de que la igualdad es un pilar esencial para el buen funcionamiento de nuestras organizaciones y para su capacidad de transformación social. Por ello, reafirmamos nuestro compromiso con la promoción de medidas que fomenten la diversidad, el liderazgo inclusivo y la equidad en todos los niveles de nuestras entidades. La igualdad no solo es un valor ético, sino también una herramienta que permite a las fundaciones ser más representativas, innovadoras y eficaces en su misión.

Sigamos trabajando juntos para conseguirlo.

Pilar García Ceballos-Zúñiga
Presidenta de la Asociación Española de Fundaciones

1

OBJETO Y ALCANCE DEL ESTUDIO



La igualdad, junto a la libertad, forman parte del ADN de las fundaciones. Puede decirse que conforman su génesis. Así lo razona el Profesor Calvo Ortega¹, refiriéndose al Tercer Sector, en el que las fundaciones son una pieza clave:

“la libertad es el gran cimiento de las organizaciones del Tercer Sector”, dado que es libre el diseño y la creación de la entidad, el señalamiento de sus fines concretos y la determinación de sus medios. La igualdad es la “segunda columna sobre la que se levanta el edificio del Tercer Sector, y, por tanto, sus organizaciones”. —Porque— “Todo lo que suponga reducir las diferencias de formación y capacidad entre personas es avanzar en la igualdad. Es una tarea privada y desde este planteamiento tienen sentido y trabajan las organizaciones del Tercer Sector. Pero también es una exigencia pública de naturaleza política y de carácter permanente.”

Con este informe, la Asociación Española de Fundaciones (AEF) realiza una primera inmersión en igualdad en aspectos que conforman la gobernanza y la gestión de las fundaciones. Para ello cuenta con una acreditada fuente de datos y su amplia representación de las fundaciones en España, con la alianza de organizaciones de ámbito autonómico, lo que le ha permitido formular la base objetiva del estudio, recogiendo una significativa muestra sobre las más de 950 fundaciones socias de la AEF, completada con entrevistas, que recogen el buen criterio y la amplia experiencia de personas dirigentes de nuestras organizaciones.

Es el primer estudio que se realiza en España sobre la igualdad en las fundaciones, de forma concreta. Contamos, no obstante, con dos buenos antecedentes: el primero, con un objeto más amplio —el Tercer Sector— de la Plataforma de ONG de Acción Social y la Federación de Mujeres Progresistas: “Aproximación a la situación de las mujeres y hombres en el Tercer Sector”, un estudio sólido y cuyos datos convenía actualizar, dado que se realizó hace tres lustros, en 2010. El segundo, un análisis realizado en fechas más recientes por la Fundación Lealtad, con motivo del 8 de marzo de 2024, sobre 277 ONG acreditadas, acerca del “Liderazgo de la mujer en el Tercer Sector 2024”, siendo éste uno de los aspectos que contempla el presente estudio, pero referido a un ámbito más preciso como es el sector fundacional.

Este análisis es también un merecido reconocimiento de todas las personas que participan, a través de la gestión, dirección y gobernanza de las fundaciones, de forma remunerada o voluntaria, en la articulación de la sociedad civil.

“La libertad, la solidaridad y la igualdad de oportunidades conforman el cimiento de las organizaciones del Tercer Sector”

¹ LORENZO GARCÍA, R., PIÑAR MAÑAS, J.L., PEÑALOSA, I., (Dirs), *Nuevo Tratado de Fundaciones*, Edit. Thomson Reuters-Aranzadi, Pamplona 2016, pág. 1043 y ss.

El presente informe tiene por objeto proporcionar a la AEF un primer diagnóstico, con datos contrastados, de la situación y de la percepción por parte de las fundaciones de la igualdad entre mujeres y hombres, y de las posibles líneas de actuación de la AEF en tanto que organización.

Además, con el rigor de los datos y la experiencia acumulada de personas destacadas del sector, realiza un análisis de la igualdad en las organizaciones que conforman la AEF, con amplia representación del sector fundacional, y sugiere propuestas o recomendaciones para proseguir en el camino de la deseable igualdad real y efectiva, entre mujeres y hombres, en el conjunto del sector fundacional.

Este informe no pretende analizar la contribución de las fundaciones al fomento de la igualdad real entre hombres y mujeres en la sociedad en general ni de la aportación de aquellas fundaciones que trabajan en el ámbito de la mujer o que financian programas dirigidos a las mujeres. Siendo este el objeto o misión principal de un buen número de fundaciones, que arrojaría resultados muy relevantes, requiere un análisis separado. Sin perjuicio de ello, en las entrevistas realizadas se ha tenido muy en cuenta la visión de algunas fundaciones entre cuyos objetivos específicos está la promoción de los derechos de las mujeres y, en particular, de mujeres en situación de vulnerabilidad.

Un informe sobre igualdad entre hombres y mujeres no puede realizarse sin contar con la lectura imprescindible de destacadas representantes del pensamiento feminista, que, de forma indicativa, adjuntamos al informe. Las observaciones, conclusiones y propuestas, que planteamos, se han realizado bajo una perspectiva de género, en aras a proseguir en el camino hacia la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres, en las fundaciones.

2

LA IGUALDAD: PRINCIPIO DE PROYECCIÓN UNIVERSAL Y SU CONCRECIÓN PARA EL PRESENTE ESTUDIO

La igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal, reconocido en los tratados internacionales de derechos humanos, en concreto, la “Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer”, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España, el 13 de diciembre 1983. El objetivo de la misma es la erradicación de esta discriminación “en la esfera política, económica, social, cultural, civil o en cualquier otra esfera” (art. 1), comprometiéndose los Estados a “tomar todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer por cualesquiera persona, organizaciones o empresas” (art. 2, letra e).

Esta simbólica Convención ha dado lugar a sucesivas conferencias mundiales, siendo de destacar la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer de Pekín, en 1995, y su declaración sobre los derechos de las mujeres y de las niñas. Actualmente, prosigue el desarrollo de la Agenda 2030 de la Asamblea General de Naciones Unidas para un desarrollo sostenible, que requiere que las mujeres y las niñas tengan “las mismas oportunidades que los hombres y los niños en el empleo, el liderazgo y la adopción de decisiones para todos los niveles”².

La igualdad es también uno de los principios fundamentales en la Unión Europea. Y la igualdad entre hombres y mujeres, y la eliminación de las desigualdades entre unas y otros, conforman uno de los objetivos que deben integrar todas las políticas y acciones de la Unión Europea y de sus Estados miembros³. Para ello, se ha desarrollado un importante acervo comunitario, que se ha venido plasmando en la legislación interna de los Estados miembros.

En España, nuestra Constitución establece la igualdad como uno de los valores superiores del ordenamiento jurídico del Estado (art. 1 CE), con dos dimensiones: a) la igualdad ante la ley (art. 14 CE), que implica la prohibición de establecer cualquier discriminación por razón de nacimiento, sexo, religión, opinión o cualquier otra circunstancia personal o social; y b) la obligación de todos los poderes públicos de promover las condiciones para que la libertad y la igualdad de las personas y de los grupos en que se integran sean reales y efectivas (art. 9.2 CE). Esta base constitucional y el acervo comunitario han permitido el desarrollo legislativo en nuestro país de una amplia legislación sobre igualdad, cuyo núcleo inicial es la “Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres”, que introduce el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres y promueve la eliminación de toda

² Resolución de la Asamblea General de la ONU de 25 de septiembre de 2015.

³ Arts. 2 y 3 del Tratado de la Unión Europea (TUE) y arts. 8, 10, 19, 153 y 157 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), entre otros.

discriminación por razón de sexo. De esta ley derivan varias normas, entre las que cabe destacar para el presente estudio, el Real Decreto 901/2020, de 13 de junio, por el que se regulan los planes de igualdad, obligatorios para organizaciones —entre otras las fundaciones— de más de 50 personas trabajadoras; y la reciente “Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres”, que incluye, en una nueva disposición adicional a la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, la representación equilibrada entre hombres y mujeres (40/60) en los órganos de gobierno y representación —patronatos— en las fundaciones que cumplan los siguientes requisitos:

- a) Que el número medio de personas empleadas durante el ejercicio sea superior a 125.
- b) Que el importe del volumen de presupuesto anual supere los 20 millones de euros.”

Existiendo la excepción de:

“Las fundaciones, cuyos fines y objeto así lo justifiquen, estarán exentas de cumplir con esta obligación —de equilibrada representación—. En el plan de actuación al que se refiere el artículo 25.8 de esta ley, se detallarán las razones fundadas y los objetivos que justifiquen dicha exención.”

La norma define como representación equilibrada: “...aquella situación en la que las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento en un ámbito determinado.”

Pudiéndose no aplicar:

“...en consonancia con el principio de acción positiva⁴, cuando exista una representación de mujeres superior al sesenta por ciento, que, en todo caso, deberá justificarse.”

Y siendo de aplicación esta nueva norma para las fundaciones, a partir del 30 de junio de 2028.

Por todo ello, la representación equilibrada que exige la nueva ley se refiere tanto a las mujeres como a los hombres de los patronatos de las fundaciones. Las organizaciones que, teniendo la magnitud detallada, no apuesten por este equilibrio, deberán justificar con datos objetivos sus razones en los planes de anuales de actuación. Es decir, lo tendrán que hacer tanto las organizaciones masculinizadas como las feminizadas, que trabajen, por ejemplo, en pro de la igualdad real y efectiva de oportunidades y trato de las mujeres.

“...aquella situación en la que las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento en un ámbito determinado.”

⁴ Existe una consolidada Jurisprudencia del Tribunal Constitucional en favor de la acción positiva como instrumento para compensar una situación de discriminación, recogida, entre otros, en el artículo “La Contribución del Tribunal Constitucional Español a la deconstrucción de la discriminación por razón de sexo”. Ridaura Martínez, M^ª (2020). Anuario Iberoamericano de Justicia Constitucional 24(2), pág. 335-364.

Conviene asimismo subrayar el reconocimiento explícito del "derecho de fundación para fines de interés general" de nuestra Constitución (art. 34 CE). Esta constitucionalización le otorga la categoría de "derecho subjetivo —derecho de fundar o de crear fundaciones— y da la "libertad de hacerlo" a toda la ciudadanía. Todo ello bajo una garantía institucional: : "la voluntad del constituyente de preservar una institución en términos reconocibles para la imagen que de la misma tiene la conciencia social en cada tiempo y lugar". Por lo que el legislador podrá y deberá adaptarla a los cambios sociales, pero respetando siempre su contenido esencial.⁵

También resulta oportuno destacar, como razona el Profesor Piñar Mañas, el acompañamiento de las fundaciones y su papel complementario al Estado, en la consecución de los fines de interés general:

"En alusión a la Sentencia del Tribunal Constitucional 18/1984, de 7 de febrero (RTC 1984,18), de cita obligada, las fundaciones son entes que deben mantener una estrecha colaboración con el Estado señalando el Alto Tribunal que "es propio del Estado Social de Derecho la existencia de entes de carácter social, no públicos, que cumplen fines de relevancia constitucional o de interés general". Lo que "viene así a culminar una evolución en la que la consecución de los fines de interés general no es absorbida por el Estado, sino que se armoniza con una actuación mutua Estado-Sociedad."⁶

Reforzando esta idea, el Profesor García de Enterría apunta el reconocimiento que el art. 1 de la Constitución da a la sociedad civil en la realización de las actividades de interés general:

"El ideal del Estado social no es, frente a interpretaciones simplistas la de un Estado que absorbe íntegramente la sociedad... Las fundaciones son una creación característica de la sociedad civil. Una creación especialmente integradora, especialmente pacificadora, expresión del ánimo altruista de los miembros de la sociedad, de lo que se ha llamado la solidaridad voluntaria, no la solidaridad impuesta o forzosa."⁷

Sobre esta sólida base, conviene pensar en cómo promover la igualdad en la gobernanza de las fundaciones, más allá de lo que la ley exige ya para las grandes organizaciones y para las instituciones públicas, en esa adaptación a la realidad social necesaria para la institución fundacional, que apuntan los autores.

Respondiendo a esta pregunta, el Profesor Bilbao Ubillos concluye, analizando la jurisprudencia del Tribunal Constitucional⁸, que:

"...el principio de igualdad recogido en el artículo 14 CE "es un principio básico de nuestro ordenamiento jurídico en todas sus ramas" (ST 38/1986, de 21 de marzo, FJ 3º)

⁵ GARCÍA DE ENTERRÍA, E., "Constitución, fundaciones y sociedad civil", en Revista de Administración Pública, núm. 122, mayo-agosto 1990.

⁶ PIÑAR MAÑAS, J. L. "El estado actual del modelo constitucional de fundaciones: una revisión crítica", en *Nuevo Tratado de Fundaciones*. Editorial Thomson Reuters-Aranzadi, Pamplona 2016, pág. 66 y ss.

⁷ Op. Cit.

⁸ "La eficacia de los derechos fundamentales frente a particulares". Libro publicado por el Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Madrid 1997. Pág., 369 y ss.

y como tal vincula al legislador y al poder reglamentario. La cuestión es si su vigencia se extiende *ex Constitutione*, sin necesidad de una previa mediación legislativa, al ámbito de las decisiones o normas emanadas de la voluntad de uno o varios sujetos privados." Así, la discriminación "se funda en un prejuicio negativo en virtud del cual los miembros de un grupo son tratados como seres no ya diferentes sino inferiores (en ciertos aspectos, al menos). Y "el hecho de que una persona concreta sea víctima de una discriminación tiene siempre una trascendencia en el plano social."

Por ello concluye que "la lucha contra la discriminación no puede detenerse en el frente legislativo. No basta con desterrar la discriminación "legal", eliminando cualquier vestigio de discriminación en las normas del ordenamiento jurídico. Hay que combatir la discriminación "social", los usos o conductas discriminatorias privadas que tengan una proyección social, y resulten, por ello, intolerables."

"Democracia
y Derechos Humanos
forman un tándem
indivisible... si existe un
rasgo definitorio de los
Derechos Humanos,
éste es la igualdad:
pobreza extrema, niños,
mujeres, personas con
discapacidad,
refugiadas, migrantes..."

María Emilia Casas Baamonde,
primera presidenta del Tribunal
Constitucional en España

Los datos del presente informe apuntan a una infrarrepresentación de las mujeres en diferentes niveles del gobierno y representación de las fundaciones, lo cual no predetermina por sí solo situaciones de discriminación en el sector en general o en particular en algunas fundaciones, pero sí que cada fundación deberá analizar si, existiendo una falta de proporcionalidad, puede darse tal discriminación.

Por ello, resulta oportuno ya adelantar el planteamiento de una posible autorregulación del sector, cuando la ley no lo exija, dando respuesta al compromiso de las fundaciones con la aplicación y la defensa de los derechos fundamentales/humanos, en concreto, la igualdad. Para ello, cabe inspirarse en la experiencia positiva del gobierno corporativo de las empresas y en las buenas prácticas que las fundaciones realizan, en pro de la igualdad y de cualquier otro derecho legítimo, en especial de las personas más vulnerables.

Por último, con el objeto de una mayor claridad y comprensión de la incidencia de la igualdad en la gobernanza de las organizaciones, la circunscribimos, para el presente informe, a la igualdad de oportunidades y de trato justo de las mujeres y los hombres. Recordando brevemente que la igualdad de oportunidades se refiere a los mismos derechos, obligaciones y también opciones para ambos sexos. Y la igualdad de trato, a la ausencia o eliminación de toda discriminación, sea directa o indirecta, sufrida por razón de sexo. En concreto, por la maternidad, la asunción del cuidado u otras obligaciones familiares, y el estado civil.

3

METODOLOGÍA



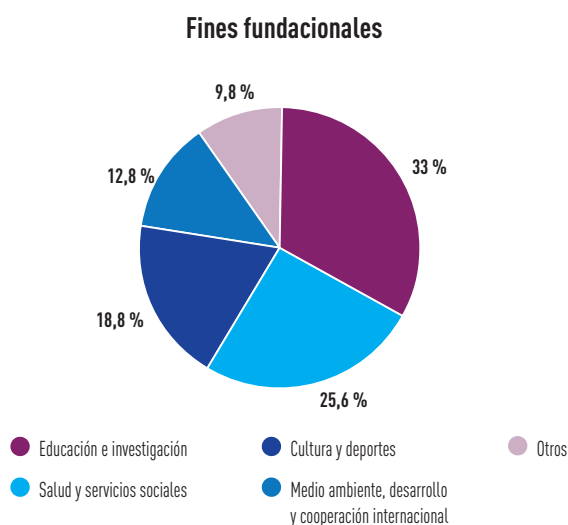
En diciembre de 2023, la AEF envió a sus fundaciones socias una encuesta⁹ con el objeto de actualizar algunos datos y recabar otros nuevos, con el fin de obtener una foto fija de la situación de la igualdad en la organización de las fundaciones. Con motivo de la celebración del Día Internacional de la Mujer, el 8 de marzo de 2024, la AEF adelantó algunos datos de la encuesta, realizando una primera valoración.

La encuesta se llevó a cabo telemáticamente, de diciembre 2023 a febrero 2024, y fue contestada por 116 fundaciones socias, de más de 900 fundaciones invitadas, que respondieron a un cuestionario extenso de 62 preguntas, que requirió el promedio de una hora para su contestación.

El objeto de esta encuesta fue recabar los datos necesarios para fundamentar un estudio sobre la igualdad en las fundaciones, lo que le permitió hacer una foto fija de las fundaciones españolas, desde esa perspectiva, así como actualizar alguno de los datos, que, como asociación representativa del sector, debe poner al día periódicamente.

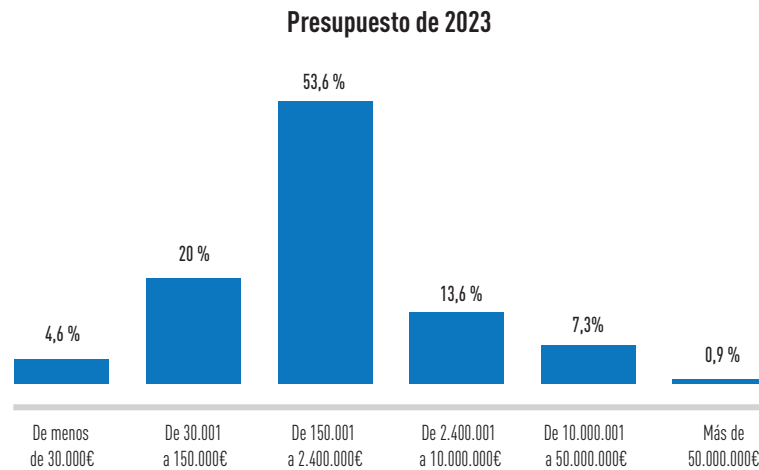
La muestra recabada es representativa y plural, tanto por los fines de las fundaciones que la componen como por su tamaño y el presupuesto que han tenido en 2023.

Un 33 % de las fundaciones enmarcaron sus fines en la educación y la investigación; un 25,6 % en la salud y los servicios sociales; un 18,8 % en la cultura, el recreo y los deportes; un 12,8 %, en la protección del medio ambiente, el desarrollo y la cooperación internacional, y un 9,8 % en otros fines.



⁹ Se acompaña el cuestionario de la encuesta como documento adjunto al presente informe.

El presupuesto para 2023 de las fundaciones encuestadas permite equiparar el tamaño de sus organizaciones a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), dado que sólo el 0,9 % tienen un presupuesto (o volumen de negocio) superior a 50 millones de euros anuales. De forma significativa, el 53,6 % declararon un presupuesto entre 150.001 a 2.400.000 euros para 2023¹⁰.



Complementariamente, con el objeto de profundizar en el análisis de la igualdad real y efectiva, entre mujeres y hombres, en el sector fundacional, y aflorar algunas de sus buenas prácticas, entre los meses de marzo a julio de 2024, se realizaron una serie de entrevistas, para el presente estudio, a un total de ocho personas presidentas y directivas, incluido un varón, muestra representativa de la pluralidad, diferentes tamaños y ámbitos de actuación de las fundaciones de la AEF.

¹⁰ Resulta oportuno apuntar el informe realizado por Analistas Financieros Internacionales (AFI) para de la AEF: "Análisis de la contribución económica y social de las fundaciones españolas". 13 de febrero 2023.

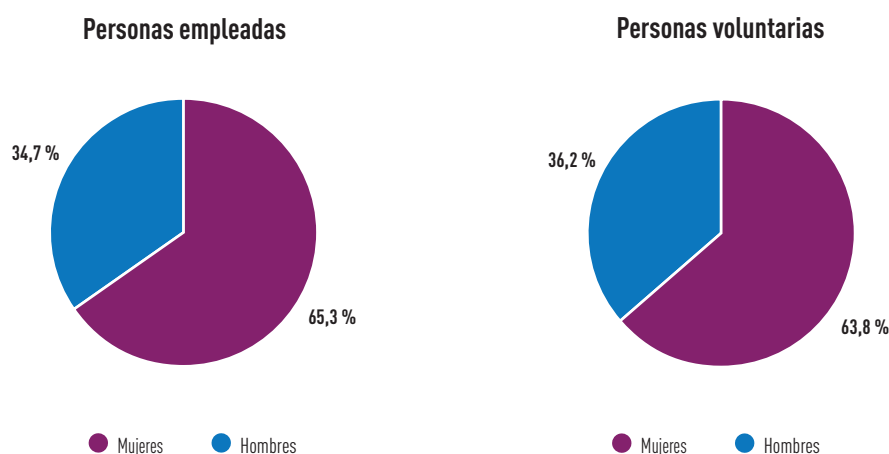
4

LA PARTICIPACIÓN DE LOS HOMBRES Y MUJERES EN EL SECTOR FUNDACIONAL

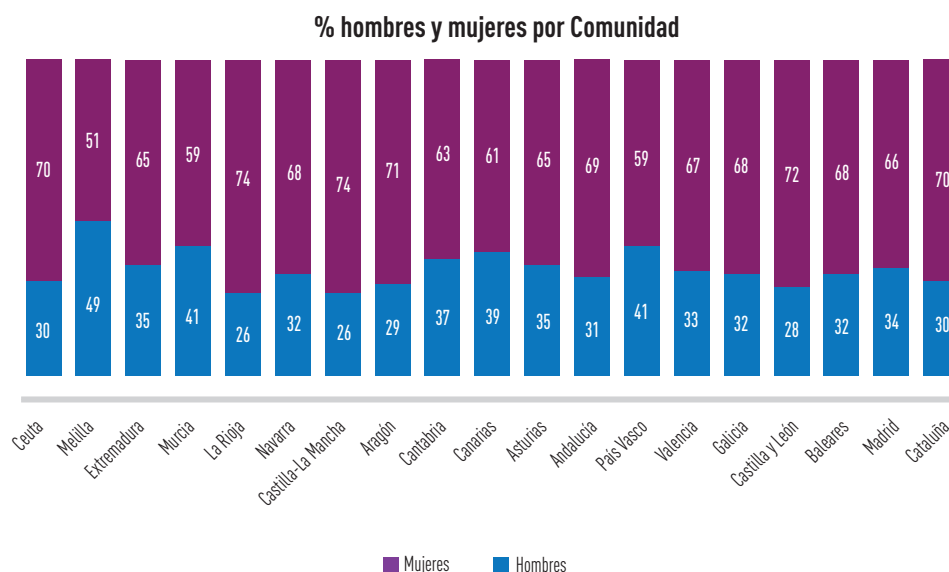
De los resultados de la encuesta cabe extraer conclusiones en las siguientes áreas:

4.1. Equipos, personas voluntarias e integrantes de los patronatos

En cuanto a las **personas contratadas y voluntarias**, las mujeres conforman la estructura básica y son los pilares de las fundaciones: las mujeres representan el 65,3 % de las personas empleadas y el 63,8 % de las voluntarias.



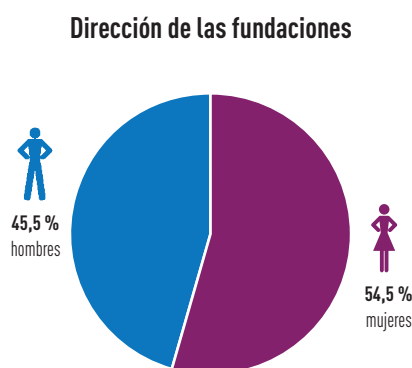
Respecto de las empleadas, hemos podido contrastar los datos sustraídos de nuestra encuesta con otros que nos ha facilitado recientemente la **Seguridad Social**, referentes al ejercicio **2022**. Estas cifras oficiales confirman un mayor número de mujeres contratadas por las fundaciones y cabe afirmar que **las mujeres duplican a los hombres en el empleo de las fundaciones: son el 68 % de las personas empleadas por las fundaciones**. El siguiente gráfico desglosa este último dato, por sexo y por comunidad autónoma:



Por otra parte, haciendo una comparativa no exacta —dada la diferencia de volúmenes— con el antecedente ya citado del estudio realizado en 2010 para el Tercer Sector, se puede apreciar un paulatino aumento del número de hombres que trabajan en las fundaciones, aunque se mantiene una clara feminización del sector, dándose entonces los porcentajes de 71,05 % de mujeres empleadas —para todo el Tercer Sector— frente a 28,95 % de hombres.¹¹

En cuanto a las personas voluntarias, el enfoque del indicado estudio de 2010 fue sobre la actividad continuada o esporádica del voluntariado en las fundaciones, por lo que lo comentamos más adelante con el dato del tiempo dedicado al mismo de nuestro informe.

Las mujeres asumen mayoritariamente la **dirección de las fundaciones**:

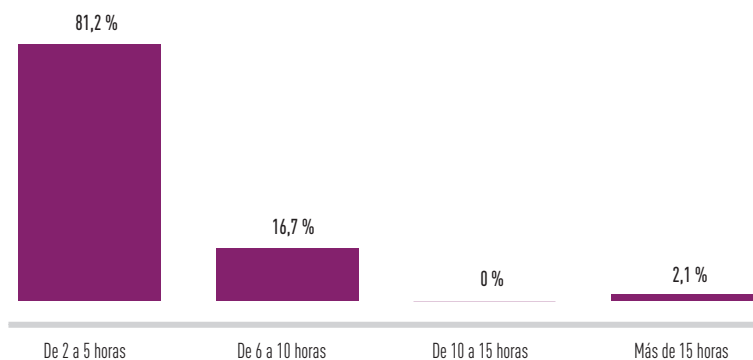


11 Op Cit. "Aproximación a la situación de las mujeres y hombres en el Tercer Sector"

Los datos del presente apartado resultan concluyentes: las mujeres conforman mayoritariamente el motor de las fundaciones, realizando dos tercios del significativo trabajo que realizan, ya sea de forma remunerada o altruista, con una clara incidencia en nuestra sociedad, en los campos de asistencia social, docente, cultural, científica o de cooperación al desarrollo y defensa del medio ambiente. Las mujeres asumen, además, en mayor número, la responsabilidad en la dirección de las fundaciones, lugar neurálgico de las organizaciones.

Resulta necesario hacer una mención especial a las personas voluntarias, sin las cuales las fundaciones no podrían llegar a gran parte de las personas más vulnerables de nuestra sociedad ni realizar sus proyectos. El voluntariado representa la mejor versión de la sociedad española, de su solidaridad y compromiso social: España cuenta con 3,3 millones de personas voluntarias mayores de 14 años¹² de una población de 47,7 millones de personas (último dato del INE, noviembre 2022). Y esta participación no es sólo en momentos cruciales, como, por ejemplo, en la catástrofe de la DANA en Valencia, o con la llegada de inmigrantes a Canarias: las personas voluntarias contribuyen a la ejecución de diversos proyectos de fundaciones y le dedican un tiempo semanal computable:

Horas semanales empleadas por las personas voluntarias



El diferente enfoque del estudio del Tercer Sector 2010 no permite hacer una comparativa con los datos de nuestra encuesta, dado que éste no entró en las horas empleadas por las personas voluntarias, sino que recabó datos sobre "si en el pasado o en la actualidad habían desarrollado actividades de voluntariado". No obstante, cabe recordar el dato positivo de 2010 de las personas encuestadas: un 89,47 % realizaban alguna labor de voluntariado, siendo una actividad continuada para el 36,84 % y esporádica para el 52,63 %.

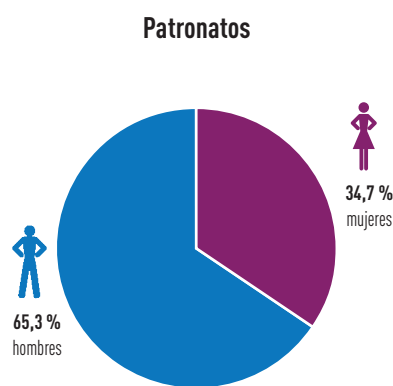
Dentro de las personas voluntarias esporádicas, el 55,65 % fueron entonces mujeres y el 45,45 % hombres. Y del voluntariado continuado, el 33,33 % mujeres y el 45,45 % hombres.

¹² Informe "La Acción Voluntaria en 2022" del Observatorio del Voluntariado, la Plataforma del Voluntariado de España. Pág. 5 y ss.

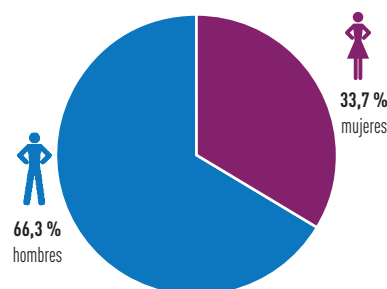
Convendría ahondar en el futuro en este punto y recabar datos completos sobre el voluntariado en España, ayudando con ello a sensibilizar y a reconocer adecuadamente la imprescindible labor de las mujeres y hombres voluntarios. No obstante, en esta ocasión no resultaba posible dado que las organizaciones no tienen generalizadas las bases de datos por sexo, ni existe una estadística oficial sobre voluntariado por sexos.

La presencia de mujeres se invierte llegando a los **órganos de gobierno de las fundaciones** —los patronatos—. Tanto en la composición como en la presidencia y vicepresidencia de los patronatos, la encuesta muestra que las mujeres siguen sin tener una representación proporcional, y aún menos la paritaria. Así:

En la **composición de los patronatos**:



Este dato de la encuesta está corroborado por el recogido en la síntesis de resultados del Ministerio de Cultura: "2022, Estadísticas Fundaciones sujetas al Protectorado Estatal", Serie 2018-2022 (pág.28), respecto de las Fundaciones sujetas al Protectorado Estatal inscritas y tratadas:



Cabe no obstante apreciar un aumento de **3,2 puntos a favor de las mujeres**, en la representación de los patronatos, **desde el año 2018**, como se puede observar en el siguiente cuadro, con datos de la misma estadística cultural:

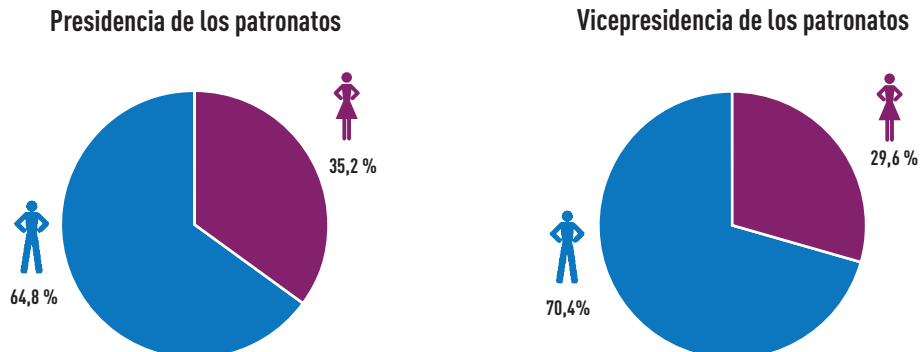
| Patronatos por sexo en Fundaciones sujetas al Protectorado Estatal inscritas y tratadas | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|
| Distribución Porcentual % | | | | | |
| Año | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Mujeres | 30,5 | 31,1 | 32,0 | 32,8 | 33,7 |
| Hombres | 69,5 | 68,9 | 68,0 | 67,2 | 66,3 |

Respecto de la **Presidencia de los patronatos**, la encuesta del presente informe da este dato:

- 35,2 % mujeres
- 64,8 % hombres

Y en las **Vicepresidencia de los patronatos** nos muestra una diferencia mayor:

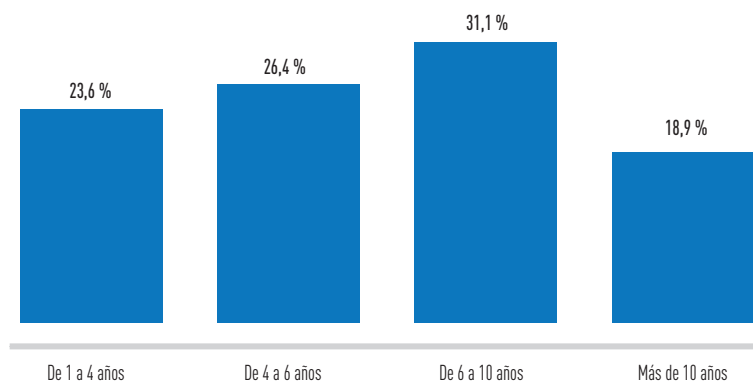
- 29,6 % mujeres
- 70,4 % hombres



Esta foto fija, estos datos objetivos e irrefutables, muestran una realidad incompatible con la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en los órganos de gobierno las fundaciones —los patronatos—, manteniéndose una significativa infrarrepresentación de las mujeres.

Se puede pensar en varias vías para revertir este desequilibrio y poder captar el mayor talento femenino posible: remover los actuales patronatos y dar entrada a más mujeres; ampliar el número de personas patronas; pensar en mandatos más cortos... Esta última solución no parece factible con la actual rotación en los patronatos, de acuerdo con los datos de la encuesta: el 57,5 % de los patronatos tiene un tiempo medio de permanencia de las personas patronas entre 4 a 10 años (26,4 % de 4 a 6 años; 31,1 % de 6 a 10 años), y sólo el 23,6 % una permanencia de 1 a 4 años.

Tiempo de mandato de las personas patronas



Para las fundaciones de mayor tamaño, conviene insistir en que la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, promueve una representación proporcional, entre sexos, en los órganos de gobierno de las fundaciones (40-60 %). Es una obligación legal que sólo afecta a las grandes fundaciones. No obstante, podría extenderse como buena práctica entre las fundaciones más pequeñas, por la vía de la autorregulación, ayudando de este modo a una merecida promoción de las mujeres y al cumplimiento de uno de los objetivos de la ONU en su Agenda 2030.

Las tendencias del trabajo en las fundaciones se parecen cada vez más a sus homólogas en el sector empresarial: las PYMES.

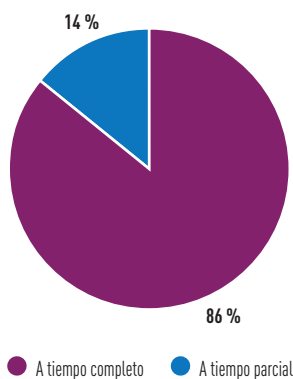
Así, el **tiempo de trabajo** en las fundaciones es en un 86 % a jornada completa (PYMES 87,4 %) y, de acuerdo con los resultados de la encuesta, lo desempeñan mayoritariamente las mujeres:

- 65,3 % mujeres
- 34,7 % hombres

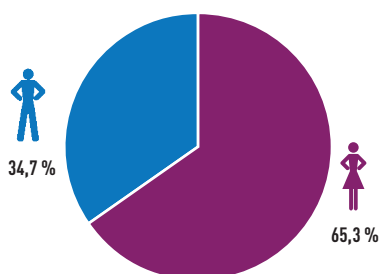
El **trabajo a tiempo parcial** resulta residual en las fundaciones: el 14 % (frente al 12,6 % de las PYMES-EPA 3T 2023). Y, como en las empresas, las mujeres son las que optan claramente por él, según los resultados de la encuesta:

- 82,7 % mujeres
- 17,3 % hombres

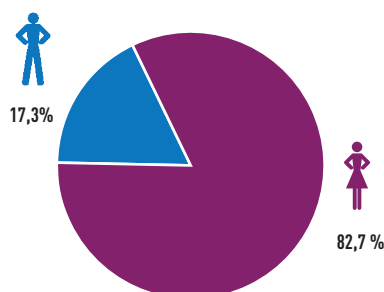
Tipología de jornada laboral



Trabajo a tiempo completo



Trabajo a tiempo parcial



Con estos datos cabe afirmar que las fundaciones se han convertido, en este momento, en un sector profesional, que requiere sensibilidad y compromiso social, pero también profesionalidad y la captación del mejor talento, humano y profesional, de nuestra sociedad.

Porque la profesionalidad es necesaria hoy más que nunca por la rápida respuesta que deben dar las fundaciones ante las catástrofes humanas y/o medioambientales, y la eficiencia que deben mostrar ante la mayor exigencia en el diseño de los programas, su diligente ejecución y cuidadosa justificación ante las diferentes administraciones financiadoras, ya sean españolas o supranacionales —en concreto, la Unión Europea— y ante sus patrocinadores empresariales o personas individuales.

Porque la profesionalidad se muestra también dentro de las organizaciones, favoreciendo el talento humano de sus equipos, buscando su reconocimiento y mejor remuneración posibles, y propiciando el desarrollo pleno de las personas que trabajan en ellas. En este sentido, la encuesta revela los datos sobre las medidas que impulsan las fundaciones para la conciliación y la corresponsabilidad de la vida profesional, familiar y personal, tanto para las mujeres como para los hombres de sus equipos. Estas medidas están permitiendo el mayoritario empleo a tiempo completo en las entidades, y que las personas trabajadoras no deban recurrir —sobre todo ellas— a reducciones de jornada laboral, con el consiguiente perjuicio en su carrera profesional, una menor cotización a la Seguridad Social, y el posterior perjuicio con pensiones más bajas en su jubilación.

Las medidas previstas en la legislación laboral para fomentar la conciliación son diversas y las **fundaciones pueden ofrecer varias a su plantilla en aras de ordenar su tiempo de trabajo y permitir una mejor armonización de la vida profesional, familiar y personal**. Los porcentajes del siguiente cuadro están calculados, medida a medida, sobre el total de las fundaciones que han contestado, pudiendo una misma fundación haber apuntado más de una medida:

| MEDIDA | PORCENTAJE RESPECTO DEL TOTAL DE LAS RESPUESTAS % |
|---|---|
| Fomento del teletrabajo | 23,68 |
| Jornada reducida | 20,67 |
| Jornada intensiva | 20,30 |
| Semana laboral comprimida | 1,87 |
| Intercambio de hora extras por día libres | 19,54 |
| Ayudas para familiares dependientes | 6,00 |
| Ayudas a guarderías | 2,25 |
| Ayudas a comedores | 1,5 |
| Guardería en la fundación | 1,87 |
| Ninguna | 3,00 |

El 33,7 % de las fundaciones tienen **medidas para reenganchar a mujeres** que salieron del mercado laboral, por excedencia y/o conciliar frente al 66,3 %, que no han optado por ninguna de ellas:

| MEDIDAS PARA REENGANCHAR A MUJERES QUE SALIERON DEL MERCADO LABORAL POR EXCEDENCIA. PARA CONCILIAR | |
|--|---------------------------------|
| MEDIDAS | PORCENTAJE RESPECTO DEL TOTAL % |
| Reciclaje o formación específica | 46 |
| Mentoring | 26 |
| Coaching | 16 |
| NS/NC | 12 |

A la hora de captar el talento femenino senior, mediante la **contratación de mujeres mayores de 45 años**, las fundaciones se muestran más activas, teniendo mayoritariamente medidas para ello: 57,1 % frente al 42,9 % de las fundaciones, que no las han adoptado:

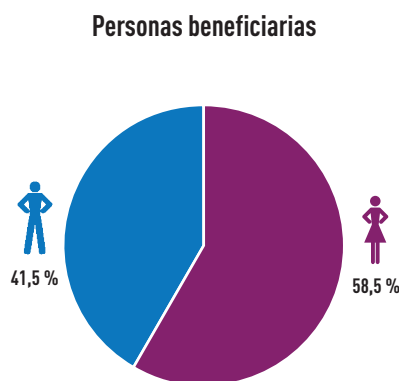
| MEDIDAS PARA RECICLAR A MUJERES MAYORES DE 45 AÑOS | |
|--|---------------------------------|
| MEDIDAS | PORCENTAJE RESPECTO DEL TOTAL % |
| Reciclaje o formación específica | 32,3 |
| Coaching | 7,7 |
| Mentoring | 7,7 |
| NS/NC | 52,3 |

Este impulso de contratación de mujeres mayores puede responder, en buena medida, a las bonificaciones en la contratación indefinida a personas desempleadas mayores de 45 años. También existen incentivos para la contratación de mujeres víctimas de violencia de género, y éstos no diferencia por grupos de edad.

Los datos muestran una carencia en el reciclaje y en la formación permanente de los equipos de las fundaciones, en detrimento de la deseable profesionalización de éstos.

4.2. Personas destinatarias de la actividad fundacional

Las mujeres son **beneficiarias o usuarias directas**, en mayor número —un 58,5 %— de las fundaciones.



El VIII Informe FOESSA sobre “Exclusión y Desarrollo Social en España” apunta que las desigualdades de género incrementan los procesos de exclusión social, lo que puede explicar el mayor número de mujeres entre las usuarias de las fundaciones”¹³:

“24.^a Las desventajas de las mujeres para vivir de forma integrada afectan a todas las dimensiones de la exclusión social, destacando la brecha de ingresos en el empleo y en las prestaciones, el mayor riesgo de empobrecimiento, su acceso más precario a la vivienda, las diferencias en el estado de salud y la mayor exposición a situaciones de aislamiento social. Los hogares sustentados por mujeres (hogares monoparentales y mujeres solas en su mayoría), están especialmente sobrerrepresentados en la exclusión social (20 %), cuatro puntos por encima de la tasa correspondiente a los hogares sustentados por varones (16 %).

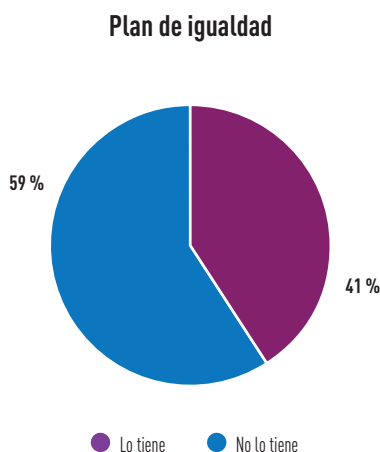
Los problemas de exclusión social son mayores en los hogares en los que la persona sustentadora principal del hogar es una mujer; siendo la proporción de hogares que se hallan en situación de exclusión severa de un 9,4 % de los hogares en el caso de las mujeres y de un 7,5 % en los hombres.”

¹³ Resumen del VIII Informe sobre Exclusión y Desarrollo Social en España. Fundación FOESSA. 2019., pág. 44 y ss.

Por otra parte, aunque la encuesta no dio datos concluyentes sobre los tramos de edad de las personas que se benefician de las fundaciones, respecto de las personas de edad superior, cabe recordar la mayor esperanza de vida de las mujeres respecto de los hombres. Así, según los datos del primer trimestre del Instituto Nacional de Estadística (INE) de 2023, en España hay alrededor de 2.865.500 personas viudas. De ellas, 2.306.000 son mujeres y 539.5001 hombres. Actualmente, de acuerdo con los indicadores básicos del INE, entre 2002 y 2022, la esperanza de vida en el momento de nacimiento de los hombres en España ha pasado de los 76,4 a 80,4 años y la de las mujeres de 83,1 a 85,7 años.

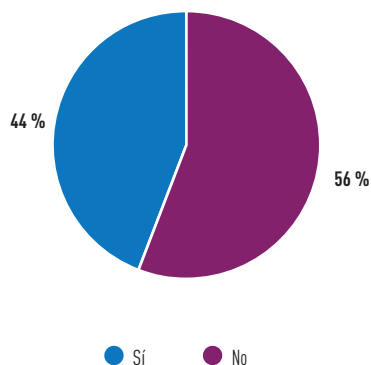
4.3. Medidas específicas de igualdad en las fundaciones

Respecto de las medidas específicas de Igualdad, como son los **Planes de Igualdad y los Protocolos de acoso y en caso de violencia de género**, la encuesta arroja que, en cuanto a los planes de igualdad, un 41 % lo tiene y un 59 % no. En un 75,4 %, la no existencia se debe a la falta de obligatoriedad, al tratarse de entidades de menos de 50 personas trabajadoras. En el 24,6 % restante, las fundaciones alegan no saber qué les aportaría el plan o carecer de recursos para llevarlo a cabo.

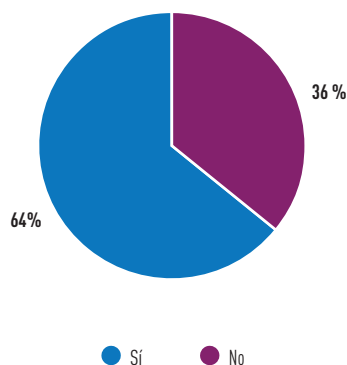


No obstante, en las fundaciones, aunque sean pequeñas, se habla de igualdad y facilitan a su equipo, en un 44,2 %, información específica en igualdad de género. En un porcentaje apreciable —el 39,3 %—, cuentan con el apoyo específico de una persona experta en igualdad, sea de forma interna o externa.

Fundaciones que facilitan formación en igualdad de género a su equipo



Fundaciones con protocolo para la prevención y actuación en caso de acoso sexual o por razón de género



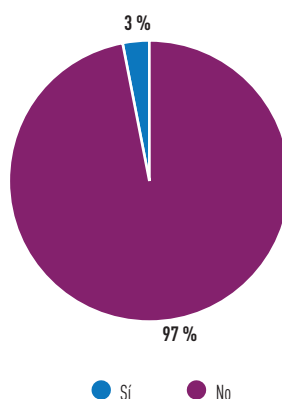
En cuanto a las discriminaciones más graves por razón de género, dos terceras partes de las fundaciones —en concreto, el 64 %— cumplen con la obligación de disponer de un protocolo para la prevención y actuación frente al acoso sexual o por razón de sexo, y un 36 % necesitan todavía cumplir esta obligación legal. Las medidas adoptadas por las entidades se agrupan en el siguiente cuadro:

MEDIDAS ADOPTADAS POR LAS FUNDACIONES PARA LA PREVENCIÓN Y ACTUACIÓN EN CASO DE ACOSO SEXUAL O POR RAZÓN DE SEXO

- Sensibilización/concienciación y formación específica de todo el equipo de la fundación. Difusión del protocolo de actuación.
- Implementación de un canal seguro de denuncias o servicio de alerta y difusión del mismo a toda la plantilla. Formulario para presentar la denuncia.
- Constitución de un Comité de Ética, Comité de Igualdad u otra comisión, para la canalización y resolución de estas denuncias.
- Protocolo para la detección, canalización y resolución de las denuncias por acoso sexual o por razón de sexo.

Por último, ante la manifestación más grave de toda discriminación como es la violencia de género, el 97 % de las fundaciones contesta que no ha detectado casos de violencia de género en su organización.

Fundaciones que han detectado casos de violencia de género en personas de su organización



Este escasísimo porcentaje de detección requeriría una profunda reflexión sobre la violencia de género, que dejamos a las personas expertas y a los estudios específicos. No en vano, la última “Encuesta sobre violencia de género en la UE”, realizada por Eurostat, la FRA y el EIGE, con datos obtenidos entre septiembre de 2020 a marzo 2024¹⁴, plantea la “No denuncia de la violencia” en los siguientes términos:

“aunque la mayoría de las mujeres que han sufrido violencia han hablado de ello con una persona cercana, sólo 1 de cada 5 se ha puesto en contacto con un proveedor de atención sanitaria o de servicios sociales, y apenas 1 de cada 8 ha denunciado el incidente a la policía.”

Y personas expertas en violencia a género¹⁵ previenen que las mujeres víctimas de violencia de género tardan tiempo en perder el miedo a su agresor; entender y reconocer la situación de violencia que viven, dar el paso por falta de independencia económica, y preservar ante todo la seguridad y la vida de sus hijas e hijos y el resto de su familia. Con las campañas de sensibilización realizadas en España, cabe esperar que, cada vez más, menos mujeres lo acepten como algo “normal en sus vidas”, se conciencien y consigan superar el miedo y la vergüenza para contarlo, puedan sentirse respaldadas y denuncien. Por ello es sumamente importante seguir informando y sensibilizando a todas las personas, hombres y mujeres de los centros de trabajo, en nuestro caso las fundaciones; contar con protocolos de actuación para la detección y el apoyo a las víctimas; primar siempre la seguridad de la mujer denunciante,

¹⁴ “Encuesta sobre violencia de género en la UE: resultados clave”. European Institute for Gender Equality. Marzo 2024.

¹⁵ Para sensibilizarse sobre la violencia de género y comprender los motivos de las No denuncias: “Hijas del miedo y otros relatos de violencia de género” de la Asociación de Mujeres Juezas de España. Ediciones Península. Barcelona. Noviembre 2024.

“Escucha su voz”. Dos guías, con protocolo de actuación tras el crimen/muerte de una mujer por violencia de género: “Guía para las familias de huérfan@s por Violencia de Género” y “Guía para profesionales en el apoyo y acompañamiento de huérfan@s por Violencia de Género”. Fondo de Becas Fiscal Soledad Cazorla (Fundación Mujeres).

preservando su identidad e intimidad; y prever un acompañamiento a la víctima en todo el proceso.

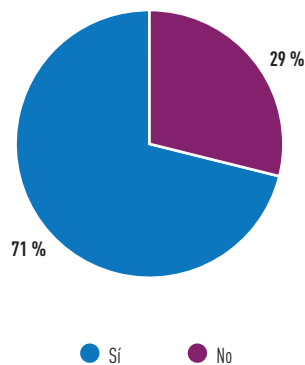
4.4. Comunicación no sexista

Las fundaciones **cuidan con detalle su comunicación, interna y externa**, y su imagen. Son sumamente conscientes de la importancia de la buena reputación y de la confianza que deben transmitir a la sociedad en general, y, en particular, a las personas beneficiarias y usuarias de sus programas, al voluntariado que apoya sus actuaciones y a los posibles entes o personas, que subvencionan y patrocinan sus proyectos.

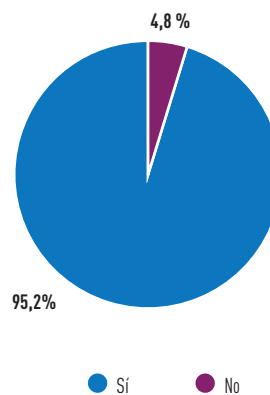
La encuesta muestra que casi la totalidad de las fundaciones cuidan con esmero que su comunicación tanto interna como externa no resulte sexista (el 91,6 % y el 95,2 % respectivamente) y una amplia mayoría —el 71 %— velan por que la proyección de sus imágenes y en sus actos haya una representación paritaria de mujeres y hombres.

Cuidado en la representación paritaria y en la comunicación no sexista de las fundaciones

Representación paritaria en los actos

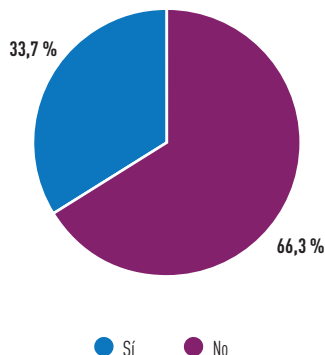


Comunicación no sexista

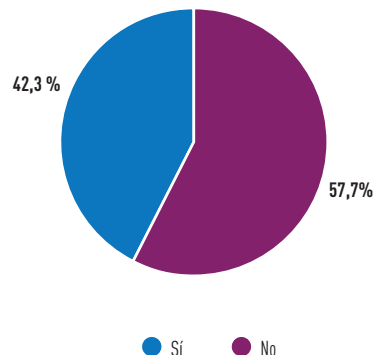


Este decidido cuidado, que refleja una mayor sensibilidad en la asunción y proyección de la igualdad entre mujeres y hombres, requiere también la implicación de cada una de las personas, que componen los equipos de las fundaciones. Para ello, la encuesta muestra que más de un tercio de las fundaciones —el 33,7 %— ya dispone de un plan de comunicación interno, que informa a su plantilla de las medidas con perspectiva de género que se llevan a cabo; y un 42,3 % dispone de algún instrumento para recoger las opiniones, de las personas que trabajan en ellas, acerca de las posibles mejoras o sugerencias en materia de igualdad de género. Son minoritarias las fundaciones que disponen de una publicación o sección fija, ya sea en formato papel o digital, especializada en igualdad: un 11,3 % frente al 88,7 % que carecen de ellas.

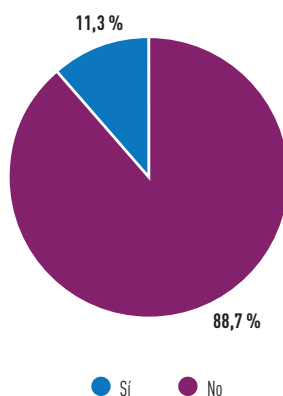
Fundaciones con plan de comunicación interno para informar sobre sus medidas con perspectiva de género



Fundaciones con canal para recoger opiniones de su plantilla acerca de posibles mejoras o sugerencias sobre igualdad de género



Fundaciones con publicación o sección fija, en formato papel o digital, especializada en igualdad



Una última reflexión: el equilibrio entre la comunicación verbal o escrita no sexista y un lenguaje claro y ágil no resulta siempre fácil, con la duplicación de términos propia del lenguaje inclusivo: “patronas y patronos”, por ejemplo. Resulta muchas veces difícil no abusar de ello y cabe pensar en otras formas de expresión, donde las mujeres se sientan identificadas o llamadas. Así, por ejemplo, cabe decir “personas patronas” o “patronos, hombres y mujeres”; aclarar al principio que una intervención que se dirige tanto a hombres como a mujeres; o hablar en femenino cuando el auditorio sea en gran medida femenino, indicando en este caso a los hombres que también se dirigen a ellos.

Apostando por un equilibrio institucional, la AEF suscribió, el 13 de febrero de 2024, el “Acuerdo entre la Real Academia Española y la Asociación Española de Fundaciones sobre la Red Panhispánica de lenguaje claro”, “con el propósito de contribuir a fomentar el lenguaje claro y accesible como fundamento de los valores democráticos y de ciudadanía”. Y recoge varias medidas en pro de comunicación e imagen no sexistas, en el Plan de Igualdad de la AEF (2024-2028). Las actuaciones que tiene previsto realizar

van desde “la sensibilización del rol de la comunicación, interna y externa, en el respeto y el trato igualitario de las personas” hasta la elaboración de una “Guía ágil de la AEF sobre lenguaje no sexista, con ejemplos prácticos, tanto para la AEF como para sus fundaciones socias.”

4.5. Principales conclusiones de la encuesta

A la vista de los resultados de la encuesta cabe destacar algunas conclusiones relevantes.

- Las fundaciones conforman un sector con una mayor participación mujeres (65,3 % de las plantillas; el 63,8 % del voluntariado) y unos órganos de gobierno dirigidos principalmente por hombres: solo el 35 % de las fundaciones son presididas por mujeres, y los patronatos están formados por solo un 34,7 % de mujeres.
- Las fundaciones, por su tamaño, pueden equiparse en el mundo empresarial a de las PYMES y siguen pautas similares a las mismas.
- Más de la mitad de las fundaciones apuestan por el talento femenino sénior y más de un tercio por el reenganche/recuperación de las mujeres que han pedido la excedencia y/o han querido conciliar.
- El pequeño tamaño de gran parte de las fundaciones no ayuda a generalizar los planes de igualdad —el 41 % ya disponen—. Las fundaciones cumplen mayoritariamente la obligación de disponer de un protocolo para la prevención y actuación frente al acoso sexual o por razón de sexo (64 %). En las fundaciones se habla de igualdad de género, se informa y sensibiliza a los equipos (44 %).
- Las fundaciones cuidan su comunicación e imagen, tanto interna como externamente, buscando un lenguaje no sexista y una representación paritaria de mujeres y hombres, en los actos o publicaciones que realizan.



5

LA VISIÓN DE LAS FUNDACIONES



Recogemos en este apartado las ideas expuestas y compartidas por las personas entrevistadas (7 mujeres y 1 hombre)¹⁶ todas ellas con cargos de máxima representación, en la presidencia, el patronato o la dirección general de fundaciones representativas del sector fundacional, tanto por los diferentes tamaños de las entidades, y de los presupuestos que administran, como por los diversos sectores que representan: la acción social, la discapacidad, la formación/educación, la integración, la infancia y juventud, la defensa del clima, las fundaciones corporativas y las públicas.

5.1. La importancia y cómo captar y conservar el talento, en concreto femenino, de las fundaciones

¿Es importante captar y retener el talento en las organizaciones?

Las personas entrevistadas trasladaron no sólo la importancia sino la necesidad de las fundaciones de captar y retener el mejor talento de la sociedad. Resulta además imprescindible atraer el talento femenino porque “las mujeres son la fuerza motriz de las fundaciones y el talento femenino ha mostrado ser uno de los elementos de cambio dentro de las organizaciones.” Porque “las mujeres pueden aportar otras formas de liderazgo, con miradas más colaborativas y un trabajo en equipo. Las mujeres tenemos más desarrollada la empatía, la escucha activa, y la capacidad de hacer varias cosas a la vez.” Pero “debemos aprender a creer más en nosotras mismas, “empoderarnos”, y superar muchas veces el “síndrome de la impostora”.

En el momento actual, “de gran incertidumbre, de cambios constantes y de una necesaria adaptación continua, conviene desarrollar —además— el “talento humanista”, donde se fomente la confianza (en especial de las mujeres), la flexibilidad (que permita la conciliación de la vida personal, familiar y profesional), y la autonomía (dando juego a la creatividad).”

No estamos, en suma, “en condiciones de desperdiciar ningún talento, ni sénior ni joven, y conviene fomentar el trasvase del talento empresarial a las fundaciones, y viceversa.” Para ello, “debemos apostar por una mayor profesionalización en las fundaciones.”

“El talento es la vía de entrada del liderazgo femenino en las fundaciones. Es el ecosistema que favorece mejor el empoderamiento femenino.”

¹⁶ Calala Fondo de Mujeres; Fundación Biodiversidad; Fundación máshumano; Fundación ONCE; Fundación PwC; Fundación Secretariado Gitano; Fundación Tomillo; Save the Children.

¿Cómo atraer el talento en el ámbito de las fundaciones?

Las personas entrevistadas consideraron que la función social y el propósito de una fundación atraen de por sí el talento a esta entidad. No obstante, apuntaron la necesidad de mejorar algunos aspectos de las fundaciones para que este interés inicial se consolide y estas organizaciones retengan y puedan beneficiarse de este talento.

Así, en palabras de las entrevistadas: “la atracción del talento de las fundaciones pasa fundamentalmente por el fin o propósito de nuestras entidades.” Pero “las fundaciones no pueden competir en el ámbito retributivo: sí podemos hacerlo con la flexibilidad, la corresponsabilidad y sobre todo la creatividad. Podemos captar talento ofreciendo proyectos innovadores y creativos, que supongan retos personales y profesionales a personas con carreras ya afianzadas, y que busquen o se sientan atraídas con nuevos alicientes.”

Para ello, “debemos permitir compaginar el trabajo en las fundaciones con otras labores, retribuidas o no, que favorezcan el crecimiento personal de las personas que apuestan por trabajar en nuestras organizaciones. Ello pasa por fomentar la delegación de tareas, de responsabilidades y de funciones.”

“Los puestos directivos de nuestras organizaciones se deben dignificar y equiparar a los de las empresas”: se deben ofrecer planes de carrera, fomentar la formación y el talento de las personas directivas, profesionalizar más y acercar los criterios de los perfiles de las personas patronas y consejeras, ejecutivas o no, mediante, por ejemplo, una mayor conexión entre las escuelas de negocio y las fundaciones, con Programas de Dirección General (PDG) para fundaciones.

¿Cuál sería el mejor sistema de selección de candidatas/os para promover la igualdad y captar el talento? En concreto, el talento femenino

Las personas entrevistadas apostaron por la transparencia; el rigor y un cuidadoso diseño del puesto de trabajo y de las candidaturas para que las mujeres también se sientan aludidas; y por un comité de selección formado en igualdad y que aplique técnicas en pro de la igualdad de oportunidades.

En palabras de las entrevistadas, es necesario “el sistema más objetivable y transparente posible... y mucho rigor desde el primer momento:

- “Resulta importante el cómo presentar las candidaturas, de forma innovadora, usando todo lo que ofrecen las nuevas tecnologías para un reclamo atractivo y un mejor enganche de las posibles personas candidatas.
- La descripción del puesto de trabajo debe evitar los sesgos de género, y usar un lenguaje no sexista.
- Algunas buenas prácticas son los CV ciegos, la corrección de pruebas con candidaturas anónimas...”

Cabe incluso redactar en femenino las ofertas de trabajo. “Eso no quita que rechacemos candidatos masculinos. Es una forma de reclamo de nuestra organización. Y anima

“Los planes de igualdad son un buen instrumento para sensibilizar, promover y negociar la igualdad de oportunidades y de trato de todo el equipo humano de las fundaciones.”

a presentarse a personas de colectivos con los que trabajamos. Lo que hace que el 50 % de nuestra plantilla sean mujeres migrantes.”.

Debemos “resultar más proactivos con la gestión de la diversidad del talento, empezando por el femenino. Porque la riqueza de nuestras organizaciones son las personas que la componen, por la diversa procedencia social, geográfica, cultural... todas unidas por un proyecto común”.

¿Cómo debería ser el desarrollo profesional de las personas trabajadoras para evitar la falta de perspectivas y frustraciones? (promoción interna, movimiento horizontal en la organización...).

Las personas entrevistadas apostaron por una mayor profesionalización y formación continua dentro de las fundaciones, por una mirada a la gestión del talento en las empresas, y la toma de conciencia de algunas inseguridades de las mujeres por el desempeño de algunos roles, que socialmente no siempre nos son dados— “síndrome de la impostora”—.

En palabras de las entrevistadas, “Nos encontramos en la era del aprendizaje”. “Resulta conveniente apostar por la formación continua y hacer planes de formación personalizados.” Y la AEF puede ayudar a ello con la creación o el impulso de cursos de formación de CEO de fundaciones, fomentando con ello a las mujeres directivas, en línea con las iniciativas que ya desarrolla a través del curso en dirección de fundaciones y las jornadas formativas para personas patronas.

¿Cómo retener el talento en las fundaciones?

Las personas entrevistadas trasladaron su buen conocimiento y amplia experiencia en la retención del talento en las organizaciones que dirigen, y plantearon algunas propuestas:

- “Dar espacio al desarrollo de cada persona, y siguiendo tres principios básicos confianza, flexibilidad y autonomía:
 - La confianza supone la delegación de funciones y responsabilidades, también la asignación de proyectos a las personas que mejor puedan llevarlos a cabo, por su conocimiento y experiencia en el ámbito, tengan o no formalmente determinados puestos en la organización.
 - La flexibilidad dentro de la organización concierne al reparto y a la ejecución de los trabajos, con unos objetivos marcados y una flexibilización de horarios, “no sólo para compaginar el trabajo con la vida familiar sino para desarrollar otros intereses y actividades no profesionales, como puede ser la música, el teatro o el deporte, que enriquecen a la persona y le permiten desarrollar su creatividad.”
 - La autonomía en la ejecución de las tareas o trabajos asignados requiere unos objetivos claros y bien definidos.”
- Es bueno que “los equipos sean intergeneracionales y también diversos, donde se unan la experiencia de las personas veteranas con la fuerza y el entusiasmo de las más jóvenes. Las diferentes miradas, los diferentes planteamientos y la experiencia de todos enriquecen a la fundación y le permiten crecer con estas nuevas perspectivas y propuestas.”

“En las fundaciones, es necesario formar en gestión de personal y acompañar a las personas en el desarrollo de su carrera profesional y en su crecimiento personal”

- “La retención del talento pasa por promover la motivación desde la dirección de la fundación, y evitar la desmotivación en el equipo, a través de la formación continua, el diseño de carreras profesionales dentro de las organizaciones, la rotación en los puestos de trabajo y el fomento del conocimiento, la curiosidad y el interés de las personas trabajadoras, en especial de las mujeres.” “La promoción puede ser también horizontal entre organizaciones, con la movilidad de profesionales entre entidades. Todo ello propiciará la fidelización de la persona trabajadora con una fundación o el sector fundacional.”
- “Retener talento supone valorar y reconocer la labor de las personas que trabajan en las fundaciones. Y es bueno que lo hagan las personas líderes de las entidades, nombrando expresamente, por ejemplo, a las personas que han participado en los proyectos o invitándolas a representar a la fundación en foros o encuentros con otras entidades.”
- Retener talento supone “gestionar bien el clima de trabajo en la fundación, lo que repercute directamente en la salud y bienestar de las personas que trabajan en ella, y crea el sentimiento de familia profesional.” También pasa por “promover el compromiso y la identificación con el proyecto fundacional.”

Para lograr estos objetivos, se señalaron algunas buenas prácticas como “facilitar la participación de las personas trabajadoras en el diseño del enfoque y de la estrategia de la entidad”. En este sentido, “la retención del talento femenino requiere una óptica específica: una perspectiva de género”; y la motivación o identificación personal con el proyecto: “Para retener el talento es necesario un proyecto de emoción”.

Todo ello, resultando especialmente importante “la retribución del trabajo con justicia”: “de acuerdo con la evaluación del desempeño de los cometidos de cada persona, con el seguimiento periódico de su trabajo y el cumplimiento de los objetivos que se hayan marcado.”

5.2. La percepción de la igualdad en las fundaciones

¿Ocupan las mujeres el mismo lugar que los hombres en las fundaciones?

Fue unánime la impresión entre las personas entrevistadas de que las mujeres no ocupan el mismo lugar que los hombres en las fundaciones. Y manifestaron que convenía confirmar con datos objetivos esta percepción y obtener elementos para combatir el desequilibrio.

En palabras de las personas entrevistadas: “en los patronatos, el mayor número de hombres es patente, “ellos están en la cúspide”, aunque en la dirección “va mejorando la representación femenina.”

La “desproporción va por barrios”, dependiendo de los ámbitos dentro del sector fundacional. “Hay avances, pero aún las fundaciones se consideran, en gran medida, una buena salida para el talento sénior de las empresas, y ahí predominan los hombres. Es decir, se reproduce en la cabeza de las fundaciones la infrarrepresentación de las mujeres en la cima, que existe en el mundo empresarial.”

“Es especialmente grave porque una de las finalidades de las fundaciones es la igualdad de trato y de oportunidades entre personas. Y las fundaciones deberíamos ser ejemplares y transparentes en todo lo que hacemos”. No obstante, “la tendencia actual es

avanzar en la representación proporcional en la dirección de las grandes empresas. Esperemos que les sigan las PYMES y las fundaciones. El viento sopla hacia esa dirección, pero las mujeres debemos empujar, seguir empujando.”

“Las medidas de conciliación pueden ayudar a una representación más proporcional entre sexos.” En concreto, el teletrabajo, “siempre que se den las condiciones para trabajar en casa, delimitando bien los espacios y tiempos de trabajo y de vida personal. Y habiendo una corresponsabilidad en el reparto de las obligaciones familiares y domésticas.”

¿Se puede objetivar alguna carencia o mejora de formación de las mujeres para promover su carrera profesional?

Todas las personas entrevistadas consideraron que no hay una carencia en la formación de las mujeres, más bien se podría hablar de “sobre formación”, pero sí hay una “falta de cosas poco tangibles” como son la confianza en sí mismas o una actitud pasiva a la hora de dar un paso adelante. En definitiva, lo que se denominan *soft skills*. Es muy bueno que haya referentes de mujeres que hayan conseguido lo que podías soñar cuando eras una niña o empezabas tu carrera profesional, apuntaron con diferentes palabras varias entrevistadas.

De las entrevistas afloró la necesidad de fomentar la “autoconfianza” de las mujeres, que sí suelen mostrar los hombres: “nosotras no nos valoramos tanto y tenemos que cumplir escrupulosamente los requisitos pedidos para optar a un puesto. Por ejemplo, si se pide alemán, sólo las mujeres que dominen el idioma se presentarán al puesto. Un varón que cumpla el resto de los requisitos apuesta y piensa, “ya lo aprenderé”. Debemos “grabar desde la infancia que somos iguales, tenemos el derecho a ser iguales, con las mismas oportunidades que los hombres. No debemos tener dudas al respecto.”

“Sería además definitivo involucrar a los hombres en todos estos procesos de promoción de la igualdad de oportunidades, fomentando también sus *soft skills* desarrollando capacidades hoy consideradas femeninas, como la empatía, y romper algún molde apostando por entrar en lugares hoy feminizados”

Propuestas de las entrevistas para superar las barreras:

- Un “cambio de actitud” de las mujeres: ser más proactivas, por ejemplo, “levantar la mano para pedir un proyecto” o aprender “a vendernos mejor” o acudir a las ofertas, aunque tengas dudas sobre algún requisito exigido.
- Fomentar las redes de contacto entre las mujeres, pero respetando horarios que permitan preservar la vida personal.
- Reducir las estructuras excesivamente jerárquicas en las fundaciones, verticales, apostando por una mayor horizontalidad que incremente las oportunidades de promoción, lo que beneficiará a las mujeres.
- Implantar procesos de selección menos informales, reduciendo en ellos la influencia de las afinidades personales, buscando candidatas fuera del entorno cercano.
- “Involucrar a los hombres en la igualdad de oportunidades. También son las suyas.”

“Las fundaciones no se diferencian tanto de las empresas, donde está entrando la cultura de promoción de las mujeres a través de los planes de igualdad. Éstos permiten la toma de conciencia de que hay tratos desiguales y promueven una nueva mirada, un cambio de mentalidad. Son una buena vía para promover la igualdad de oportunidades”

“Debería surgir una “estrategia social”, que diese respuesta a los actuales retos: envejecimiento de la población e ínfima tasa de natalidad en España; aumento de la esperanza de vida; sensibilidad social sobre el necesario cuidado de la salud física y mental, sobre todo por parte de la juventud; cuestionamiento de utilizar toda tu energía vital en el trabajo; edadismo y falta de aprovechamiento de todo el talento de nuestra sociedad”

¿Cuáles son sus dificultades de promoción de la igualdad?

Preguntadas las entrevistadas sobre algunas de las dificultades como la conciliación de la vida laboral, personal y familiar; la mayor opción de ellas por un trabajo temporal, la falta de referentes, o de motivación o interés, se constató un amplio consenso en que estas dificultades existen.

No obstante, antes de entrar en las dificultades, varias entrevistadas comentaron la necesidad de un amplio debate social constructivo, con la participación de la otra mitad de la sociedad, los hombres, dado que afecta a la distribución de funciones básicas de nuestra sociedad, como el cuidado de la infancia y de personas dependientes, la corresponsabilidad, el tiempo de dedicación al cuidado y al reconocimiento social de todo ello.

Entrando en los obstáculos, las entrevistadas consideraron que la conciliación es esencial para promover la igualdad de oportunidades de las mujeres y podría ayudar; además, a remontar la baja natalidad en España. Pero no sólo se quiere conciliar para el cuidado de las personas menores y/o dependientes, sino que se busca para alcanzar otros retos personales, como es trabajar por cuenta ajena y emprender a la vez, o realizar actividades que permitan un mayor crecimiento personal, que suelen potenciar la creatividad de las personas, de la que pueden aprovecharse las propias fundaciones.

La igualdad de oportunidades de las mujeres requiere además un mejor reparto de las tareas con los hombres o las personas con las que convivan. “Puede haber un respeto, un poco de “miedo”, a acceder a puestos de responsabilidad, para poder compaginar bien las cosas. Estamos en un momento de aprendizaje de una nueva forma de trabajar y sería bueno no ir a los extremos de los planteamientos (todo presencial/todo teletrabajo). Las mujeres necesitamos poder conciliar; afrontar los trabajos con flexibilidad de horario, pero también que los hombres se impliquen en los cuidados.”

“Una mayor flexibilidad en el trabajo no está reñida con la productividad. Bien hecha puede mejorarla”, afirmó una entrevistada. “Para ello, nuestra fundación apuesta por la planificación del trabajo por hitos, que se valoran trimestralmente, y todas las personas de un equipo se reúnen presencialmente un día juntas cada semana, para coordinar el trabajo del equipo”.

Resulta asimismo **“necesaria una mayor objetivación de la promoción de las personas en las fundaciones”**: “una mayor profesionalización de los recursos humanos de las fundaciones”, que permita la “objetivación de la promoción de las personas trabajadoras y directivas en las mismas, superando las relaciones informales, que pueda haber”.

En cuanto la posible mayor opción de las mujeres por el trabajo a tiempo parcial, la encuesta —de este estudio— no arroja diferencias muy significativas con las PYMES, y “debería a ser una opción voluntaria tanto para las mujeres como para los hombres”, que requiere ser bien asesorada y reflexionada, dada su posible repercusión en el desarrollo futuro de la vida laboral y en las pensiones.

—Tampoco— “la responsabilidad que se asume en el trabajo de las fundaciones tiene el reconocimiento económico y social deseable. Haría falta poder defender con datos la aportación social, y el ahorro en términos económicos, sociales y humanos, que supone el trabajo de las fundaciones.”¹⁷

Las personas entrevistadas alabaron los gestos en pro de la igualdad, que “a veces resultan mucho más efectivos que un buen discurso en su defensa”:

- La manifestación de una ministra que no quiso aparecer sola en una foto con solo hombres en un acto al que concurrieron numerosas fundaciones.
- La petición por la socia de una gran empresa, nada más ser nombrada, de una reducción de jornada del 15 % para el cuidado de su madre.
- La propuesta de una mujer directiva a un miembro de su equipo para que este trabajara los viernes en una de sus oficinas en otra ciudad para estar más tiempo cerca de su pareja.
- La conveniencia “en los diferentes foros, incluida la AEF, de que los hombres defiendan la igualdad de oportunidades y de trato de las mujeres. Con ello, mostrarían su apoyo e identificación y la necesidad de entenderlo como un avance social para toda la ciudadanía.”

¿En qué parte de la organización habría que incidir para promover la igualdad de oportunidades?

Casi por unanimidad, las personas entrevistadas consideraron que hay que incidir en la alta dirección de las fundaciones: “los patronatos, que deberían mostrar un compromiso con la igualdad real”, y “los comités de dirección, que entran en el diseño de nuestras líneas de actuación.”

¿Es partidaria de promover una acción positiva?

Casi con unanimidad, las personas entrevistadas se mostraron claramente partidarias de promover la acción positiva.

Una persona entrevistada se mostró más prudente a la hora de aplicar la acción positiva de forma general en el sector privado, “dependiendo de las necesidades y las exigencias de cada equipo”, aunque “las cuotas están dando buenos resultados en las empresas cotizadas y en el sector público, incluida la política”. Otra matizó que era partidaria de aplicar la acción positiva “claramente a los patronatos y no tanto en la contratación”.

En suma, la acción positiva tuvo la consideración de buena práctica, mientras que perdure la desigualdad de trato y de oportunidades: “conviene hacer una foto de la organización para saber qué palanca hay que activar. Hay que actuar con indicadores, con datos o hechos concretos, para corregir las posibles desviaciones. Hay que esforzarse para detectar las desigualdades y combatirlas.”

“Las personas tenemos sesgos inconscientes, que hacen que elijamos personas afines a ti, con intereses o aficiones parecidos a los tuyos”

“Sin acción positiva es muy difícil mover ficha. Mientras haya y perdure una situación de desventaja, es la vía más eficaz para paliar las brechas”

¹⁷ Op cit. Informe AFI para la AEF. “Análisis de la contribución económica y social de las fundaciones españolas”. 13 de febrero 2023

5.3. El papel de los patronatos en la promoción de la igualdad: cómo promocionar la representación equitativa en los patronatos

¿Cómo debería actuar un patronato para promover la igualdad de oportunidades en su organización? Ejemplos de buenas prácticas (por ej., responsabilidad/adscripción de patronos por áreas...).

Todas las personas entrevistadas suscribieron que la igualdad real en las fundaciones pasa por un papel activo de sus patronatos, que “deben mostrarse exigentes con los equipos directivos para que no se produzcan desigualdades de oportunidades y de trato en las organizaciones”. E indicaron las siguientes vías de actuación, que pueden resultar complementarias entre sí:

- En la normativa interna de una fundación, el Código Ético puede ser el paraguas más adecuado donde incardinar la promoción de la igualdad de oportunidades.
- Los planes de igualdad, los instrumentos más eficaces para realizar un diagnóstico de la organización. Y su negociación, un buen marco para sensibilizar y promover un debate interno, adoptar las medidas oportunas para impulsar la igualdad real, combatiendo toda desigualdad, en concreto, “la desigualdad retributiva”. Siendo además “indispensable contar con un presupuesto específico y adecuado para que las medidas que se adopten puedan ejecutarse y resulten efectivas.”
- Dentro de los patronatos, se barajaron diferentes fórmulas: “la adscripción de personas patronas a proyectos concretos, dependiendo de la experiencia y la sensibilidad de cada una de ellas”; “la constitución de una comisión de nombramientos, donde se puede definir el perfil de las personas a buscar, por ejemplo una patrona con perfil tecnológico”; o incluso la “patro-profesionalización”, es decir, “profesionalizar más los patronatos, inspirándonos en los consejos de administración de las empresas.”
- Cabe una mejor identificación de mujeres, candidatas a patronas, con una búsqueda activa entre las profesionales de la propia organización; y creando una base común de datos con currículum vitae de mujeres profesionales, con diferentes perfiles y/o con experiencia en el sector fundacional.

“Una fundación debe aspirar a diseñar el mejor patronato posible, atendiendo a la meritocracia, con buenas personas profesionales y experiencias de vida, más allá del conocimiento técnico, obteniendo así la visión necesaria para el óptimo diseño de los proyectos. No obstante, no resulta fácil encontrar un buen equilibrio entre los intereses que se deben compaginar a la hora de establecer el perfil de una nueva persona patrona”

Y si realmente apostamos por promocionar la igualdad en los patronatos, la mayoría de las entrevistadas suscribieron decididamente la paridad (50%), porque “la igualdad es uno de los valores de las fundaciones”.

¿Cuáles deberían ser los criterios de selección de personas patronas, en concreto, de las mujeres?

En términos generales, las personas entrevistadas comentaron que corresponde al propio patronato definir, en cada momento, las necesidades de la fundación y, por tanto, determinar el perfil de las personas candidatas para renovar este órgano.

¿Qué forma o vía es más efectiva a corto para incluir más mujeres en los patronatos? Ampliación del número de patronos, reducir tiempos de mandato...

En las entrevistas, la composición y la forma de renovación del patronato se consideraron como cuestiones de gobernanza de las fundaciones, y ante cualquier renovación, se señaló la conveniencia de hacer primero un diagnóstico y luego marcar las prioridades, incluida la igualdad, y los perfiles profesionales a buscar.

La mayoría de las personas entrevistadas apostaron por una renovación por partes de los patronatos y estimaron que la ampliación del número de personas patronas, la reducción de los tiempos de mandato o la revisión de los criterios de profesionalidad podrían ser vías para incluir más mujeres, pero con algunos matices y dos significativas propuestas:

- **La reducción del tiempo de mandato, la fórmula más señalada**, “con la excepción de poder mantener personas especialmente significativas o representativas para la fundación (por ejemplo, la persona fundadora o la impulsora de un determinado programa)”, barajándose para ello otras formas de mantenimiento del vínculo con la fundación, por ejemplo, “personas patronas honoríficas, comité sénior o de personas expertas...”.
- La rotación de mandatos no debe ser demasiado corta (más de un año), con el objeto de que las propuestas y proyectos puedan madurar o asentarse. Tampoco larga en el tiempo: “resulta recomendable limitar los mandatos a ocho (8) años”, “un máximo 12 años (3 mandatos de 4 años), pudiendo haber excepciones, por la oportuna contribución de una patrona o patrón.”
- No resulta operativo que el patronato sea muy numeroso y requeriría, en su caso, una comisión permanente ágil y operativa.”
- Dos propuestas en pro de la representación paritaria o proporcional en los patronatos:
 - Obligatoriedad para acceder a una subvención o contratación públicas;
 - Aplicar a las fundaciones la experiencia de buenas prácticas de las empresas, de sus consejos de administración: evaluación de los patronatos.

En la práctica ¿están entrando las mujeres por la vía de patronas expertas e independientes de los fundadores?

Por el hecho de no contar con estadísticas o datos concretos, este punto de la entrevista no fue contestado por todas las personas entrevistadas.

De las respuestas recabadas, cabe destacar que:

- Cada vez más, se diseñan los perfiles idóneos y las experiencias profesionales que puedan enriquecer a una organización antes de buscar las personas candidatas a ser patronas y, tras un proceso de selección, se procede a su nombramiento. Por esta vía, las mujeres que entran lo hacen más por su perfil y la contribución que pueden aportar que por la vía tradicional de “friends and family”.
- Las grandes fundaciones, y en concreto las públicas, tienden a una representación proporcional o paritaria en sus patronatos, por mandato legal, lo que está “produciendo un cambio de paradigma y de mentalidad”.
- Cuando la designación de las personas patronas sea por los cargos que éstas desempeñan en las organizaciones representadas en el patronato y no se consiga la oportuna representación de ambos sexos, “la fundación podría promover otro órgano —como puede ser el Consejo Asesor— para recabar la experiencia y pericia —“expertise”— de mujeres u hombres, que la fundación requiera para su mejor gobierno.”

En la práctica, cuando se incorporan mujeres en los patronatos ¿se considera que se cubre tanto el perfil de igualdad como de diversidad?

Una entrevistada hizo una primera puntualización: “En España, la diversidad empezó con la discapacidad, que suele ser interseccional. La apuesta por la igualdad de género es más reciente.”

Para centrar la cuestión: “Sí, cabe afirmar que la igualdad es la base de la diversidad, pero no hay que olvidar que cuando hablamos de igualdad, lo hacemos del 50% de la población. Esta primera diferencia o discriminación es esencial y sin ella es difícil incorporar criterios sólidos de diversidad que incluyan otros segmentos discriminados.”

Dicho con otras palabras: “la primera batalla es la igualdad, dado que estamos hablando de los dos bloques más importantes de la sociedad. En la diversidad influyen e interactúan diferentes factores (edad, origen social, geográfico... creencias religiosas... diferentes capacidades) y la gestión de esta supone la segunda batalla, la gran batalla, por la equidad y la inclusión de todas las personas en sociedades con poblaciones muy diversas”.

No obstante, apuntó una de las entrevistadas “No obligatoriamente siempre la mujer cubre ambos perfiles. Una patrona puede aportar la mirada de la diversidad, dependiendo de su experiencia y su perfil, pero también lo puede hacer un varón patrono”.

5.4. El papel de la AEF en la promoción de la igualdad en el seno de las fundaciones

¿Sería oportuno que la AEF resalte o ponga en valor las buenas prácticas de las fundaciones en igualdad mediante encuentros, premios, artículos de prensa, contenidos telemáticos (YouTube)...?

Todas las personas entrevistadas consideraron fundamental compartir las buenas prácticas en este y en todos los ámbitos, para poder inspirarnos y, en su caso, replicar lo ya experimentado por otras organizaciones, por lo que consideran como uno de los cometidos claros de la AEF. Esto ayudaría también a una mejor gestión del talento dentro de las fundaciones.

En cuanto a la difusión de las buenas prácticas, las entrevistadas consideran conveniente utilizar todos los canales de comunicación existentes. Además, destacaron DEMOS como una buena práctica en sí, “donde conocerse y saber qué hacemos cada una de nosotras y qué podríamos hacer en común”, fomentando la colaboración entre fundaciones.

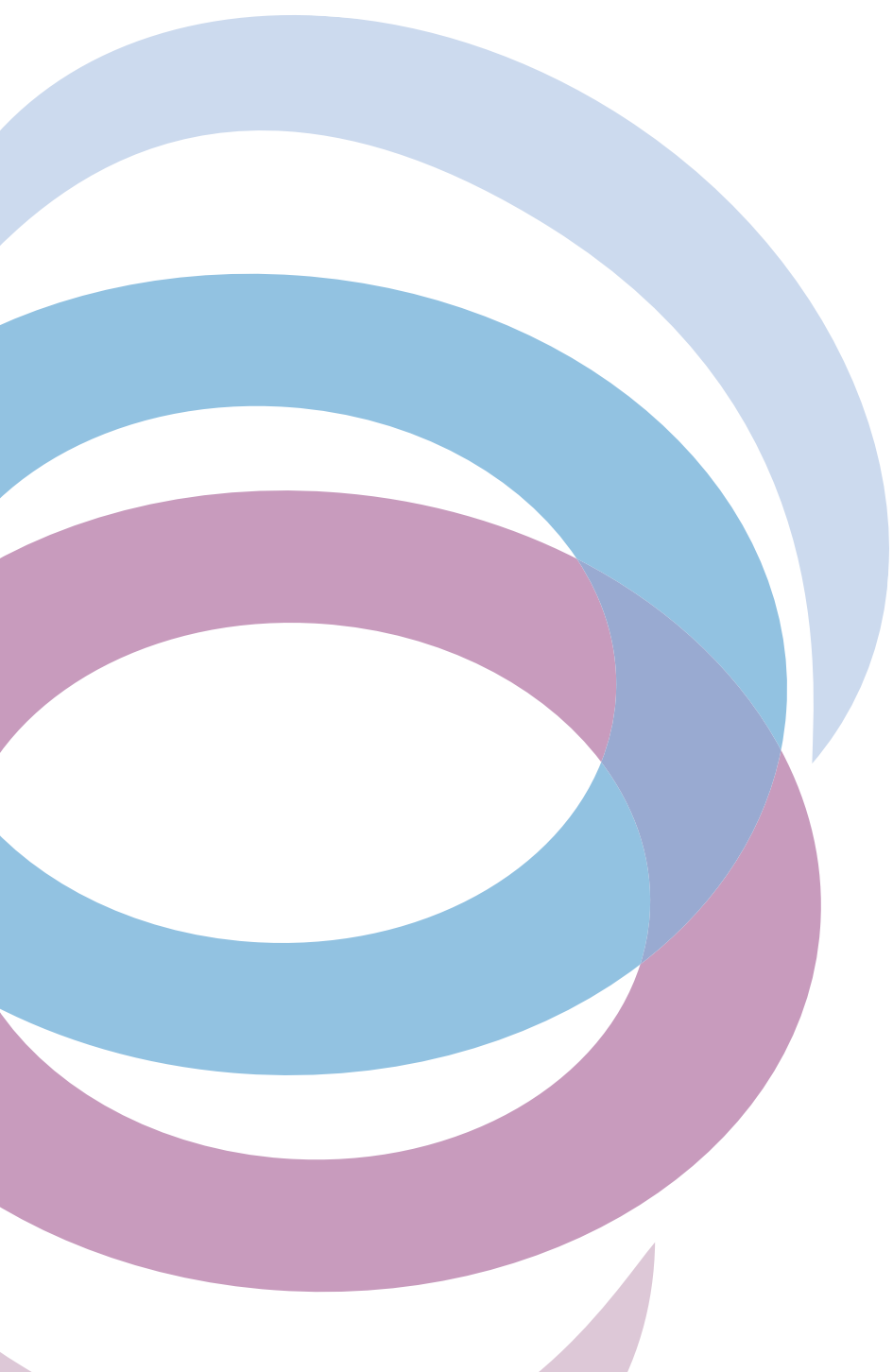
¿Sería oportuno que la AEF establezca protocolos de actuación para sus fundaciones socias y apoye la realización de planes de igualdad de sus socias?

Con carácter general las entrevistadas estimaron oportuno el apoyo de la AEF al impulso de la igualdad entre sus fundaciones socias, en concreto con los planes de

igualdad; promover la colaboración entre las entidades que cuentan con mayor experiencia; y facilitar los medios materiales y humanos para las organizaciones de menor tamaño y medios.

Una de las entrevistadas matizó y se mostró más “partidaria de revisar las normas internas de AEF, bajo la óptica de la igualdad, más que crear un set aparte.”

Como ejemplo de buena práctica, una entrevistada apuntó la idea de que la AEF promoviera la cooperación entre fundaciones, con el objeto de que los directivos seniors pudieran asesorar en algunos proyectos específicos, y de forma dinámica, con el posible soporte de las nuevas tecnologías.



6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL INFORME

De acuerdo con lo expuesto y el trabajo de análisis realizado podemos resaltar las siguientes **CONCLUSIONES**:

1. Las fundaciones de interés general tienen un reconocimiento constitucional y una relevancia social que obligan a su adaptación continua a los valores de nuestra Constitución y a los cambios sociales que operan en nuestra sociedad. Siendo un sector mayoritario de pequeñas y medianas organizaciones, esa adecuación podrá realizarse mediante la autorregulación, a medida que la ley la exija a las grandes entidades. Ello no obsta a que las fundaciones puedan adelantarse a la ley, por la misma vía de la autorregulación, a dar respuesta a las necesidades y anhelos de la ciudadanía.
2. La igualdad es uno de los fundamentos de las fundaciones. Forma parte de su ADN. La igualdad de oportunidades y de trato, estudiada en este primer informe, es la primera que debería promoverse para alcanzar la igualdad real y efectiva de toda la ciudadanía, ya que afecta a los dos grupos predominantes en nuestra sociedad: los hombres y las mujeres. Paralelamente a ello, las fundaciones deben proseguir su intenso y reconocido trabajo en pro de la igualdad de todos los sectores sociales, especialmente las personas con discapacidad, las niñas, los niños y adolescentes, las personas sin techo, las personas migrantes, LGTBI y otros grupos especialmente vulnerables.
3. Los datos de la encuesta ofrecen una clara foto del predominante papel de las mujeres en el trabajo —remunerado o no— de las fundaciones, que no es correspondido en los órganos de gobierno y representación —patronatos— de las mismas. En la cúspide de las organizaciones la infrarrepresentación de las mujeres resulta todavía llamativa, salvo en las grandes organizaciones y en las públicas, donde por ley se está impulsando la representación proporcional de ambos sexos.
4. Las mujeres se han afianzado en la dirección y el impulso diario del trabajo de las fundaciones, siendo un 54,5% las directoras de las mismas.
5. Es necesario apostar por la profesionalización de los equipos de las fundaciones, con una formación continua y específica de las personas trabajadoras, en concreto de las mujeres, promoviendo su promoción horizontal y vertical dentro de la organización, con el objeto de dar impulso a su experiencia y retener su talento.
6. Las fundaciones, en tanto que organizaciones, pueden equipararse a las PYMES y comparten con ellas sus características y dificultades, siendo de destacar el tiempo de trabajo similar a la PYMES: en un 86%, las plantillas de las fundaciones trabajan a jornada completa.
7. En el ámbito de la igualdad, el pequeño tamaño de las organizaciones y sus escasos recursos no permiten la implantación generalizada de los planes de igualdad. No obstante, las fundaciones van avanzando en las medidas de conciliación de la vida profesional, familiar y personal; propician hablar de igualdad de género, informan y sensibilizan a sus equipos; y establecen protocolos para la prevención y la actuación

en caso de acoso sexual o por razón de género. Resultan todavía escasas, las detecciones de casos de violencia de género en personas de sus organizaciones.

8. Las fundaciones cuidan su comunicación e imagen, interna y externa, buscando un lenguaje no sexista, y una representación paritaria de mujeres y hombres, en los actos y publicaciones que realizan.

PRINCIPALES RECOMENDACIONES DEL INFORME

A LAS FUNDACIONES:

1. Generalizar las bases de datos por sexo en las estadísticas de las fundaciones, con el objeto de para facilitar nuevos informes e introducir la perspectiva de género en los análisis, las actuaciones y los proyectos de las fundaciones.
2. Apostar por la autorregulación de las fundaciones, cuando resulte viable y la norma no le sea de obligada aplicación por el tamaño de la organización.
3. Apostar por los planes voluntarios de igualdad, cuando por el tamaño de la fundación no resulte obligatorio.
4. Formar en la gestión de personal y promover la profesionalidad y la transparencia de las organizaciones, en los procesos de selección de las personas, en la formación y la promoción, con el objeto de recabar, promover y retener el talento femenino.
5. Facilitar la conciliación de la vida profesional, familiar y personal: establecer una mayor flexibilidad y programar el trabajo por objetivos.
6. Mientras que exista una infrarrepresentación de mujeres, introducir la acción positiva en la selección de mujeres en los puestos de trabajo y los cargos en que resulten minoritarias.
7. Romper el techo de cristal de los patronatos, mediante una acción positiva que permita una mayor entrada de mujeres, de acuerdo con los perfiles profesionales y/o de experiencia requeridos por las fundaciones. A tal fin, resulta oportuno que las fundaciones promuevan una mayor rotación de los mandatos de sus actuales patronatos.
8. Hablar de igualdad. Proseguir en la sensibilización y la formación de las organizaciones en igualdad, impulsando los protocolos y las actuaciones en caso de acoso sexual o por violencia de género, sensibilizando en la violencia de género y dando apoyo a las víctimas.
9. Proseguir en el cuidado de la imagen y la comunicación, interna y externa, con un lenguaje no sexista y la representación paritaria de hombres y mujeres en los actos y en las publicaciones de las fundaciones.
10. Dotar de medios materiales y humanos, y de un presupuesto específico las actuaciones que se realicen en el seno de las organizaciones promoviendo la igualdad.

A LA PROPIA AEF:

1. Reforzar y mantener las bases de datos por sexo de las fundaciones socias.
2. Orientar en el asesoramiento de las fundaciones que quieran realizar actuaciones en el ámbito de la igualdad (planes de igualdad, protocolos de acoso...).

Promover, en su caso, ante la Administración, la simplificación de los procedimientos que deban formalizar las pequeñas organizaciones.

3. Promover una base de datos de currículum vitae de posibles mujeres candidatas a puestos de responsabilidad y patronas.
4. Potenciar la visibilidad de mujeres referentes en los diferentes ámbitos de las fundaciones.
5. Impulsar la formación en igualdad de las personas dirigentes o candidatas a dirigir las organizaciones, y de forma específica CEO mujeres; y promover jornadas o encuentros específicos de las mismas.
6. Poner en valor actuaciones en pro de la igualdad, mediante un premio con nombre emblemático de mujer en el mundo fundacional.
7. Proseguir en el cuidado de la imagen y la comunicación, interna y externa, con un lenguaje no sexista y la representación paritaria de hombres y mujeres en los actos y las publicaciones de la AEF.
8. Dotar de los medios materiales y humanos, y de un presupuesto específico, las actuaciones a realizar o promover por la AEF, en pro de la igualdad.



7

ANEXOS



7.1. Fundaciones que han participado en las entrevistas

- Calala Fondo de Mujeres
- Fundación Biodiversidad
- Fundación máshumano
- Fundación ONCE
- Fundación PwC
- Fundación Secretariado Gitano
- Fundación Tomillo
- Save the Children.

7.2. Bibliografía

IGUALDAD Y FEMINISMO

CASAS BAAMONDE, María Emilia. (Madrid 2019) Ponencia “**Democracia y Derechos Humanos**” en la vigésimo sexta edición del World Law Congress.

RIDAU MARTÍNEZ, María José (2020). “**La contribución del Tribunal Constitucional Español a la deconstrucción de la discriminación por razón de sexo**”. Anuario Iberoamericano de Justicia Constitucional 24(2).

VALCÁRCEL, Amelia (2004). “**La Política de las Mujeres**”. Ediciones Cátedra.

CALVO, Carmen (2024). “**Nosotras. El feminismo en la democracia**”. Editorial Planeta.

BERBEL SÁNCHEZ, Sara; Cárdenas Jiménez, Maribel; Paleo Mosquera, Natalia (2014). “**Ideas que cambian el Mundo**”. Ediciones Cátedra. Universitat de València.

ASTELARRA, Judith (2009). “**Veinte años de políticas de Igualdad**”. Ediciones Cátedra. Grupo Anaya.

CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL Y GENERALITAT DE CATALUNYA (Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especializada) (2011). “**Estudio sobre la aplicación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres**”.

Coordinadoras MARTÍNEZTEN, Carmen y GONZÁLEZ RUIZ, Pilar (2007). **“Las mujeres en la dirección de las empresas”**. Edita: Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

RENAU, M^a Dolors (2009). **“La voz pública de las mujeres”**. Edita: Icaria Internacional, S.A.

TIEMPO DE PAZ n° 134 (2019). **“El acceso de las mujeres al espacio público”**. Editor: Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad.

CRIADO PÉREZ, Caroline (2021). **“La mujer invisible. Descubre cómo los datos configuran un mundo hecho por y para los hombres”**. Editorial Planeta.

MARÇA, Katrine (2022). **“La madre del ingenio. Cómo se ignoran las buenas ideas en una economía diseñada para hombres”**. Publicado por Principal de los Libros.

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (2024). **“Encuesta sobre la violencia de género en la UE: resultados clave”**.

ASOCIACIÓN DE MUJERES JUEZAS DE ESPAÑA (2024). **“Hijas del miedo y otros relatos de violencia de género”**. Ediciones Península.

Fondo de Becas Fiscal Soledad Cazorla Prieto-FUNDACIÓN MUJERES (2023). #Escucha su voz, dos guías y protocolos de actuación: **“Guía para Familias de Huérfan@s por Violencia de Género”** y **“Guía para Profesionales en el apoyo y acompañamiento de Huérfan@s por Violencia de Género”**.

FUNDACIONES

PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL Y FEDERACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS. (2010). **“Aproximación a la situación de hombres y mujeres en el Tercer Sector”**.

FUNDACIÓN LEALTAD (2024). **“Liderazgo de la mujer en el Tercer Sector”**.

LORENZO GARCÍA, R., PIÑAR MAÑAS, J.L., PEÑALOSA, I., (Dir.), (2016) **“Nuevo Tratado de Fundaciones”**, Edit. Thomson Reuters-Aranzadi.

GARCÍA DE ENTERRÍA, E., (1990) **“Constitución, fundaciones y sociedad civil”**, en Revista de Administración Pública, núm. 122.

BILBAO UBILLOS, J.M. (1997) **“La eficacia de los derechos fundamentales frente a particulares”**. Libro publicado por el Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

MINISTERIO DE CULTURA (2025). **“2022-Estadísticas Fundaciones sujetas al Protectorado Estatal. Serie 2018-2022. Síntesis de resultados.**

OBSERVATORIO DEL VOLUNTARIADO-LA PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA (2022). Informe “La Acción Voluntaria en 2022”.

FUNDACIÓN FOESSA (2019). Resumen del “VIII Informe sobre Exclusión y Desarrollo en España”.

ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES (AFI) para de la AEF (2023): “Análisis de la contribución económica y social de las fundaciones españolas”.

7.3. Preguntas de la encuesta a las fundaciones socias

La finalidad de este cuestionario es contar con información actualizada sobre la participación de hombres y mujeres en el sector fundacional: en los patronatos, los equipos y los colectivos de beneficiarios y voluntarios. Le llevará un tiempo prudente que le agradecemos de antemano.

I. NOMBRE DE LA FUNDACIÓN

2. AÑO DE CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN

3. FINES FUNDACIONALES

Marque todos los que considere oportunos.

- Salud
- Servicios sociales
- Cultura
- Educación
- Investigación
- Recreo y Deporte
- Medioambiente
- Desarrollo y Cooperación Internacional
- Otras

4. PRESUPUESTO DE 2023

- Menos de 30.000 euros
- Entre 30.001 y 150.000 euros
- Entre 150.001 y 2.400.000 euros

- Entre 2.400.001 y 10 millones de euros
- Entre 10.000.001 millones y 50 millones de euros
- Superior a 50 millones de euros

PATRONATO

5. Número total de miembros del patronato en la actualidad.

6. Número de miembros del patronato: Mujeres.

7. Número de miembros del patronato: Hombres.

8. PRESIDENCIA del patronato

Indicar si es hombre o mujer la persona que ostenta el cargo del presidente.

- Hombre
- Mujer

9. VICEPRESIDENCIA del patronato - Mujeres

En su caso, indique cuántas mujeres ostentan el cargo de vicepresidentas.

10. VICEPRESIDENCIA del patronato - Hombres

En su caso, indique cuántos hombres ostentan el cargo de vicepresidentes.

11. SECRETARÍA del patronato

Indicar si es hombre o mujer la persona que ostenta el cargo del secretario/a.

- Hombre
- Mujer

12. MIEMBROS en el patronato - Tiempo medio de permanencia de los miembros del patronato (hombres y mujeres)

- 1 a 4 años
- 4 a 6 años
- 6 a 10 años
- Más de 10 años

MUJERES Y HOMBRES EN LOS EQUIPOS DE LAS FUNDACIONES

13. PERSONAS EMPLEADAS - Total

14. PERSONAS EMPLEADAS - Número de mujeres

15. PERSONAS EMPLEADAS - Número de hombres

16. PERSONAS EMPLEADAS - Jornada completa - Número de mujeres

17. PERSONAS EMPLEADAS - Jornada completa - Número de hombres

18. PERSONAS EMPLEADAS - Jornada a tiempo parcial - Número de mujeres

19. PERSONAS EMPLEADAS - Jornada a tiempo parcial - Número de hombres

20. PERSONAS EMPLEADAS - Dirección general o máximo/a responsable de la gestión de la fundación, con funciones ejecutivas

- Mujer
- Hombre

PERSONAS VOLUNTARIAS EN LA FUNDACIÓN

21. PERSONAS VOLUNTARIAS - Total

22. PERSONAS VOLUNTARIAS - Número de mujeres

23. PERSONAS VOLUNTARIAS - Número de hombres

24. PERSONAS VOLUNTARIAS - Promedio de horas semanales dedicadas

- Entre 2 y 5 horas
- Entre 6 y 10 horas
- Entre 11 y 15 horas
- Más de 15 horas

PERSONAS BENEFICIARIAS/USUARIAS DIRECTAS

(No completar esta sección si NO son DIRECTAS)

25. PERSONAS BENEFICIARIAS DIRECTAS - Total

26. PERSONAS BENEFICIARIAS DIRECTAS - Número de mujeres

27. PERSONAS BENEFICIARIAS DIRECTAS - Número de hombres

28. EDAD DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS DIRECTAS

Marque todos los rangos de edad que se apliquen en su caso.

- Niños (0 a 11 años)
- Adolescentes (12 a 18 años)
- Jóvenes (19 a 26 años)
- Adultos (27 a 59 años)

IGUALDAD

29. ¿Tiene la fundación un PLAN DE IGUALDAD?

Escriba Sí o No. En caso afirmativo por favor indique el año en que se creó.

30. Motivo por el cual la fundación NO tiene un PLAN DE IGUALDAD:

Seleccione un motivo, por favor:

- No es obligatorio por no tener más de 50 personas trabajadoras.
- No sabemos qué aportaría a nuestra organización.
- Falta de recursos.

31. ¿Cuenta la fundación con una persona de apoyo específico interno o externo y que sea experta en igualdad de género?

- Sí
- No

32. ¿Facilita la fundación a su personal formación específica en igualdad de género?

- Sí
- No

APUESTA POR LA RECUPERACIÓN DE TALENTO FEMENINO

33. ¿Cuenta la fundación con medidas para reenganchar a las mujeres que han dejado de trabajar para conciliar o tras una excedencia?

- Sí
- No

34. En caso de disponer de medidas para reenganchar a las mujeres marque las que considere oportuno:

- Coaching (técnicas personalizadas para el desarrollo personal y profesional)
- Mentoring (fomento de desarrollo personal a través del intercambio de conocimientos, habilidades y experiencia)
- Reciclaje o formación específica
- Otras

35. ¿Ha contratado a mujeres mayores de 45 años en los últimos cinco años?

- Sí
- No

36. En caso afirmativo, indique por favor si han recibido antes o después de la contratación...:

- Coaching
- Mentoring
- Reciclaje o formación específica
- Nada
- Otras

ORDENACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL

Aplicable a todas las personas empleadas, hombres y mujeres, en la fundación. Puede marcar varias.

37. ¿Qué políticas o medidas de conciliación de la vida personal y profesional se disfrutaban en la fundación?

- Jornada reducida
- Jornada intensiva

- Semana laboral comprimida (4 o menos días)
- Fomento del teletrabajo
- Intercambio de horas extra por días libres
- Guardería en la fundación
- Ayuda a guardería (en caso de que NO haya guardería en la fundación)
- Ayuda a comedores (en caso de que NO haya guardería en la fundación)
- Ayuda para atención a familiares y convivientes dependientes y/o con discapacidad
- Ninguna

PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN DEL ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO

38. ¿Dispone la fundación de un **PROTOCOLO DE ACTUACIÓN** en caso de acoso sexual?

Escriba Sí o No. En caso afirmativo indicar la fecha de creación del protocolo.

39. ¿Ha llevado a cabo ya alguna medida concreta contra posibles situaciones de acoso?

- Sí
- No

40. Si ha respondido afirmativamente a la anterior pregunta, por favor indique brevemente **EN QUÉ HA CONSISTIDO** esa MEDIDA:

Escriba su respuesta.

PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO

41. En el caso de haberse detectado entre las trabajadoras situaciones de violencia de género ¿Ha adoptado la fundación medidas para mejorar la protección?

- Sí
- No
- No se ha detectado

42. Si ha respondido afirmativamente a la anterior pregunta, por favor indique brevemente EN QUÉ HAN CONSISTIDO esas MEDIDAS:

COMUNICACIÓN EN LA FUNDACIÓN

43. En la COMUNICACIÓN INTERNA, ¿se vela por que el lenguaje utilizado no sea sexista?

- Sí
- No

44. ¿Dispone la fundación de un plan de comunicación interno que informe al personal de las medidas con perspectiva de género que lleva a cabo?

- Sí
- No

45. ¿Dispone la fundación de algún instrumento para recoger las opiniones de su personal acerca de las posibles mejoras o sugerencias en materia de igualdad de género?

- Sí
- No

46. En la COMUNICACIÓN EXTERNA, ¿se cuida que el lenguaje utilizado no sea sexista?

- Sí
- No

47. En la COMUNICACIÓN EXTERNA, ¿se vela por una representación paritaria entre mujeres y hombres en los actos que realiza y las imágenes que distribuye de la fundación?

- Sí
- No

48. ¿Tiene la fundación alguna publicación o sección fija, sea en formato papel o digital, especializada en Igualdad?

- Sí
- No

7.4. Agradecimientos

Quiero agradecer a la AEF el reto y la oportunidad que me han dado al encargarme el 1^{er} Informe sobre la Igualdad de Hombres y Mujeres en las Fundaciones. La decidida apuesta inicial de D. Javier Nadal Ariño, presidente entonces de la asociación, ha sido reforzada por la hoy presidenta de la AEF, Dña. Pilar García Ceballos-Zúñiga, sugiriendo un estudio riguroso y con incuestionables datos. Para ello he podido contar con el apoyo del equipo de la AEF y la mirada amable de su director general, D. Silverio Agea Rodríguez. Nunca podré olvidar el compromiso personal, las acertadas indicaciones y las puertas que me ha abierto Dña. Isabel Peñalosa Esteban, directora de relaciones institucionales y asesoría jurídica de la AEF; la buena disponibilidad y ágil actuación de Dña. Carolina Abellán Guzmán, responsable de comunicación de la entidad; ni el cuidadoso trabajo de D. Daniel Generoso Gil, responsable del servicio de documentación, en la recopilación y ordenación de los datos de la encuesta.

Para el diagnóstico de la igualdad en las fundaciones, la interpretación de los datos, y el planteamiento de posibles recomendaciones, he contado con las sólidas opiniones y la inestimable experiencia de las presidentas y personas dirigentes de fundaciones, que han tenido la generosidad de concederme una entrevista.

Mi eterna gratitud a todas y todos.



Impact Hub Barceló
C/ Serrano Anguita, 13 • 28004 Madrid
Tel.: 91 310 63 09 • info@fundaciones.org
www.fundaciones.org • [#somosfundaciones](https://www.instagram.com/somosfundaciones)

Síguenos en:

