

ESG y Compliance: Pilares de la Confianza en las Fundaciones y Entidades del Tercer Sector - La confianza ya no se presume: se construye

ESG e Compliance: Alicerces da Confiança nas Fundações e Entidades do Terceiro Setor - A confiança já não se presume: constrói-se



Las fundaciones y demás entidades del tercer sector desempeñan hoy un papel fundamental en la respuesta a desafíos sociales, ambientales, educativos y culturales de creciente complejidad. En España y Portugal, estas organizaciones constituyen una parte esencial del tejido social, movilizando recursos, conocimiento y personas en favor del bien común.

Sin embargo, a medida que crece su impacto, también aumenta el nivel de exigencia por parte de financiadores, donantes, beneficiarios, entidades públicas, socios institucionales, colaboradores y de la sociedad en general. La confianza, principal activo de cualquier organización sin ánimo de lucro, ya no deriva únicamente de la relevancia de su misión. Depende cada vez más de la forma en que dicha misión se desarrolla, gestiona y comunica.

En este contexto, los conceptos de ESG (Environmental, Social and Governance) y Compliance han dejado de pertenecer exclusivamente al ámbito empresarial para consolidarse como instrumentos fundamentales de sostenibilidad, credibilidad y buen gobierno también en el tercer sector.

Una agenda común para el tercer sector ibérico

El sector fundacional ibérico atraviesa un momento de profunda transformación.

Tanto en Portugal como en España se observa una creciente profesionalización de las estructuras de gobierno, una mayor preocupación por la medición del impacto

As fundações e demais entidades do terceiro setor desempenham hoje um papel fundamental na resposta a desafios sociais, ambientais, educativos e culturais de crescente complexidade. Em Espanha e em Portugal, estas organizações constituem parte essencial do tecido social, mobilizando recursos, conhecimento e pessoas em prol do bem comum.

Contudo, à medida que cresce o seu impacto, aumenta também o nível de exigência por parte de financiadores, doadores, beneficiários, entidades públicas, parceiros institucionais, colaboradores e da sociedade em geral. A confiança, principal ativo de qualquer organização sem fins lucrativos, já não decorre apenas da relevância da sua missão. Resulta, cada vez mais, da forma como essa missão é prosseguida, gerida e comunicada.

Neste contexto, os conceitos de ESG (Environmental, Social and Governance) e Compliance deixaram de pertencer exclusivamente ao universo empresarial para se afirmarem como instrumentos fundamentais de sustentabilidade, credibilidade e boa governação também no terceiro setor.

Uma agenda comum para o terceiro setor ibérico

O setor fundacional ibérico atravessa um momento de profunda transformação.

Tanto em Portugal como em Espanha observa-se uma crescente profissionalização das estruturas de governação, uma maior preocupação com a medição do impacto social e ambiental das iniciativas desenvolvidas e um

social y ambiental de las iniciativas desarrolladas y un refuerzo de las exigencias de transparencia y rendición de cuentas.

En Portugal, este proceso encuentra reflejo directo en la Lei-Quadro das Fundações (Lei n.º 24/2012, de 9 de julio), que impone a las fundaciones obligaciones expresas de publicación de informes anuales de actividades y cuentas, aprobación de códigos de conducta y puesta a disposición de información al público. En España, un marco equivalente se encuentra recogido en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, que establece obligaciones, entre otras, en materia de transparencia y gestión económico-financiera.

Con independencia de las particularidades jurídicas existentes en cada ordenamiento, la realidad es clara: los stakeholders esperan hoy organizaciones más transparentes, más responsables y mejor preparadas para identificar, gestionar y mitigar riesgos.

En este nuevo contexto, el ESG surge como un lenguaje común entre fundaciones, asociaciones, empresas, mecenas, administraciones públicas y financiadores internacionales. Más que una tendencia, representa una nueva forma de comprender la creación de valor institucional.

ESG: mucho más que unas siglas

Aunque frecuentemente se asocia a las grandes empresas, el ESG posee una relevancia particular para las organizaciones del tercer sector, precisamente porque estas ya incorporan, por naturaleza, una misión de impacto positivo. El ESG les proporciona una estructura para demostrar ese impacto con rigor y credibilidad.

En la dimensión ambiental (E), permite integrar preocupaciones relacionadas con el uso eficiente de los recursos, la reducción del impacto ambiental de las actividades y la promoción de prácticas sostenibles. Una fundación cultural que monitoriza su huella de carbono o una asociación social que adopta una política de movilidad sostenible ya está aplicando principios ESG concretos.

reforço das exigências de transparência e prestação de contas.

Em Portugal, este processo encontra reflexo direto na Lei-Quadro das Fundações (Lei n.º 24/2012, de 9 de julho), que impõe às fundações deveres expressos de publicação de relatórios anuais de atividades e contas, aprovação de códigos de conduta e disponibilização de informação ao público. Em Espanha, quadro equivalente está consagrado na Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, que estabelece obrigações, de entre outras, ao nível de transparência e gestão económico-financiera.

Independentemente das especificidades legais existentes em cada ordenamento jurídico, a realidade é clara: os stakeholders esperam hoje organizações mais transparentes, mais responsáveis e mais preparadas para identificar, gerir e mitigar riscos.

Neste novo contexto, o ESG surge como uma linguagem comum entre fundações, associações, empresas, mecenas, administrações públicas e financiadores internacionais. Mais do que uma tendência, representa uma nova forma de compreender a criação de valor institucional.

ESG: muito mais do que uma sigla

Embora frequentemente associado às grandes empresas, o ESG possui uma relevância particular para as organizações do terceiro setor, precisamente porque estas já incorporam, por natureza, uma missão de impacto positivo. O ESG oferece-lhes a estrutura para demonstrar esse impacto com rigor e credibilidade.

Na dimensão ambiental (E), permite integrar preocupações relacionadas com a utilização eficiente dos recursos, a redução do impacto ambiental das atividades e a promoção de práticas sustentáveis. Uma fundação cultural que monitoriza a sua pegada de carbono, ou uma associação social que adota uma política de mobilidade sustentável, está já a aplicar princípios ESG concretos.

En la dimensión social (S), refuerza la coherencia entre la misión institucional y los resultados efectivamente alcanzados en las comunidades y grupos beneficiarios. Se trata de medir el impacto real, no solo de declararlo.

En la vertiente de gobernanza (G), promueve estructuras de decisión más transparentes, mecanismos adecuados de supervisión, prevención de conflictos de interés y una cultura organizativa basada en la ética y la responsabilidad.

Para instituciones cuya legitimidad depende de la confianza pública, esta última dimensión reviste una importancia especial.

Compliance: una herramienta de gestión y protección institucional

La implantación de programas de compliance no debe contemplarse únicamente como una respuesta a obligaciones legales. En realidad, estos programas constituyen instrumentos esenciales de gestión y protección institucional.

En Portugal y en España, la creciente complejidad normativa en materias como la prevención de la corrupción, la protección de datos, los canales de denuncia, la prevención del blanqueo de capitales y la responsabilidad de los órganos de gobierno exige a las organizaciones una atención creciente a los mecanismos internos de control y supervisión.

El marco regulatorio evoluciona en la dirección de exigir estructuras de gobierno más sólidas, transparentes y alineadas con una cultura efectiva de cumplimiento y gestión del riesgo.

Pero el verdadero valor del **compliance** va mucho más allá de la mera conformidad legal. Un programa eficaz permite:

- Reforzar la confianza de donantes y financiadores;
- Prevenir riesgos legales, reputacionales y financieros;
- Mejorar la calidad de los procesos de toma de decisiones;
- Promover una cultura organizativa ética;

Na dimensão social (S), reforça a coerência entre a missão institucional e os resultados efetivamente alcançados junto das comunidades e grupos beneficiários. Trata-se de medir o impacto real, não apenas declará-lo.

Na vertente da governação (G), promove estruturas de decisão mais transparentes, mecanismos adequados de supervisão, prevenção de conflitos de interesses e uma cultura organizacional assente na ética e na responsabilidade.

Para instituições cuja legitimidade depende da confiança pública, esta última dimensão assume especial importância.

Compliance: uma ferramenta de gestão e proteção institucional

A implementação de programas de compliance não deve ser encarada apenas como uma resposta a obrigações legais.

Na realidade, estes programas constituem instrumentos essenciais de gestão e proteção institucional.

Em Portugal e em Espanha, a crescente complexidade normativa em matérias como prevenção da corrupção, proteção de dados, canais de denúncia, prevenção do branqueamento de capitais e responsabilidade dos órgãos de governo exige das organizações uma atenção crescente aos mecanismos internos de controlo e supervisão.

O quadro regulatório evolui no sentido de exigir estruturas de governação mais robustas, transparentes e alinhadas com uma cultura efetiva de cumprimento e gestão do risco.

Mas o verdadeiro valor do **compliance** vai muito além da conformidade legal. Um programa eficaz permite:

- Reforçar a confiança dos doadores e financiadores;
- Prevenir riscos legais, reputacionais e financeiros;
- Melhorar a qualidade dos processos de tomada de decisão;
- Promover uma cultura organizacional ética;

- Incrementar la transparencia y la **accountability**;
- Preparar a la organización para procesos de auditoría y evaluación externa.

En definitiva, el **compliance** contribuye a crear organizaciones más resilientes, sostenibles y preparadas para afrontar los desafíos del futuro.

Los stakeholders exigen evidencias, no solo intenciones

Los financiadores, públicos y privados, buscan hoy organizaciones capaces de demostrar no solo impacto social, sino también capacidad de gestión, gobernanza y sostenibilidad.

Del mismo modo, las empresas que desarrollan programas de responsabilidad social corporativa o estrategias de inversión social valoran socios que presenten elevados estándares de transparencia y responsabilidad institucional.

La pregunta ya no es únicamente: "¿Cuál es la misión de la organización?" También es: "¿Cómo gestiona esa organización sus recursos, toma decisiones, controla riesgos y demuestra el impacto de su actividad?"

Esta exigencia de evidencias tiene consecuencias prácticas inmediatas. Las organizaciones que logran demostrar, de forma transparente y medible, el impacto de su actividad tienden a generar mayores niveles de confianza y a fortalecer sus relaciones con financiadores, socios estratégicos y beneficiarios.

En este contexto, instrumentos como los informes de impacto y de reporte, los códigos de conducta, las políticas de conflictos de interés, los canales de denuncia, los mecanismos de protección de datos o los planes de gestión de riesgos adquieren una importancia creciente.

- Aumentar a transparência e a **accountability**;
- Preparar a organização para processos de auditoria e avaliação externa.

Em suma, o **compliance** contribui para criar organizações mais resilientes, sustentáveis e preparadas para enfrentar os desafios do futuro.

Os stakeholders exigem evidência, não apenas intenção.

Os financiadores, públicos e privados, procuram hoje organizações capazes de demonstrar não apenas impacto social, mas também capacidade de gestão, governação e sustentabilidade.

Da mesma forma, as empresas que desenvolvem programas de responsabilidade social corporativa ou estratégias de investimento social valorizam parceiros que apresentem padrões elevados de transparência e responsabilidade institucional.

A pergunta já não é apenas: "Qual é a missão da organização?". É igualmente: "Como é que essa organização gere os seus recursos, toma decisões, controla riscos e demonstra o impacto da sua atividade?"

Esta exigência de evidência tem consequências práticas imediatas. As organizações que conseguem demonstrar, de forma transparente e mensurável, o impacto da sua atividade tendem a gerar níveis mais elevados de confiança e a fortalecer as suas relações com financiadores, parceiros estratégicos e beneficiários.

Neste contexto, instrumentos como relatórios de impacto e de reporte, códigos de conduta, políticas de conflitos de interesses, canais de denúncia, mecanismos de proteção de dados ou planos de gestão de riscos assumem uma importância crescente.

Una visión estratégica que va más allá de las obligaciones regulatorias

Los recientes debates europeos en torno a la simplificación de las normas de sostenibilidad, incluida la denominada Stop-the-Clock Directive (Directiva (UE) 2025/794)¹, han introducido un aplazamiento de determinados plazos de aplicación relacionados con obligaciones de reporte de sostenibilidad y deberes de diligencia debida para determinadas categorías de entidades.

Sin embargo, sería un error interpretar esta evolución como una señal de retroceso en la importancia de los criterios ESG.

La Stop-the-Clock Directive no ha modificado los principios fundamentales que están en la base de la transformación regulatoria europea. Simplemente ha concedido más tiempo de adaptación a determinados operadores económicos.

Las organizaciones del tercer sector, que en su mayoría no se encuentran dentro del ámbito de aplicación directa de estas directivas, no deben extraer de ello ninguna conclusión que implique una reducción de las expectativas por parte de sus stakeholders o financiadores.

La tendencia de fondo permanece inalterada: la sostenibilidad, el buen gobierno, la transparencia y la responsabilidad seguirán ocupando un lugar central en la evaluación de las organizaciones por parte de inversores, financiadores, donantes, socios institucionales y reguladores.

Para las fundaciones y entidades del tercer sector, esta pausa regulatoria debe entenderse como una oportunidad para prepararse, y no como un motivo para aplazar iniciativas de mejora organizativa.

Uma visão estratégica que vai além das obrigações regulatórias

Os recentes debates europeus em torno da simplificação das regras de sustentabilidade, incluindo a denominada Stop-the-Clock Directive (Diretiva (UE) 2025/794)², introduziram um adiamento de determinados prazos de aplicação relacionados com obrigações de reporte de sustentabilidade e deveres de diligência devida para certas categorias de entidades.

Contudo, seria um erro interpretar esta evolução como um sinal de recuo na importância dos critérios ESG.

A Stop-the-Clock Directive não alterou os princípios fundamentais que estão na base da transformação regulatória europeia. Apenas concedeu mais tempo de adaptação a determinados operadores económicos.

As organizações do terceiro setor, que maioritariamente não se encontram no âmbito de aplicação direto destas diretivas, não devem concluir daí qualquer redução de expectativas por parte dos seus stakeholders ou financiadores.

A tendência de fundo mantém-se inalterada: a sustentabilidade, a boa governação, a transparência e a responsabilidade continuarão a ocupar um lugar central na avaliação das organizações por parte de investidores, financiadores, doadores, parceiros institucionais e reguladores.

Para as fundações e entidades do terceiro setor, esta pausa regulatória deve ser vista como uma oportunidade de preparação, e não como um motivo para adiar iniciativas de melhoria organizacional.

¹ La Stop-the-Clock Directive —Directiva (UE) 2025/794 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de abril de 2025— es una medida legislativa de la Unión Europea integrada en el denominado Paquete Ómnibus I, que modifica las Directivas CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) y CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive). Su principal objetivo es simplificar determinadas obligaciones regulatorias y reducir cargas administrativas para las empresas, aplazando ciertos plazos de aplicación sin alterar los principios sustantivos que inspiran la normativa europea en materia de sostenibilidad.

² Diretiva Stop-the-Clock DIRETIVA (UE) 2025/794 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 14 de abril de 2025 (2025/794/UE) é uma medida legislativa da União Europeia, integrada no Pacote Omnibus I, que altera as Diretivas CSRD (Relato de Sustentabilidade) e CSDDD (Dever de Diligência). O seu objetivo principal é simplificar regulamentações e reduzir encargos administrativos para as empresas.

El stop-the-clock regulatorio no debe, por tanto, significar un stop-the-commitment institucional.

O stop-the-clock regulatório não deve, por isso, significar um stop-the-commitment institucional.

Diez medidas ESG que cualquier entidad del tercer sector debería incorporar a su agenda: ahora

1. Aprobar un Código Ético y de Conducta.
2. Adoptar una Política de Conflictos de Interés.
3. Implantar un Canal de Denuncias adecuado a la dimensión de la organización.
4. Publicar un Informe Anual de Impacto, reportando su alineamiento con la sostenibilidad.
5. Definir indicadores ESG simples y medibles.
6. Reforzar la transparencia financiera y la rendición de cuentas.
7. Promover la diversidad y la inclusión en los órganos de gobierno.
8. Revisar los procedimientos relacionados con la protección de datos y la seguridad de la información.
9. Impulsar formación periódica en ética, gobernanza y compliance.
10. Integrar el ESG en la estrategia institucional y en los procesos de toma de decisiones.

En Conclusión

España y Portugal cuentan con una larga tradición fundacional, filantrópica y asociativa. El desafío de las próximas décadas no será únicamente aumentar el impacto social de estas organizaciones, sino garantizar que dicho impacto se sustenta en modelos de gobierno sólidos, transparentes y capaces de generar confianza.

Dez medidas ESG que qualquer entidade do terceiro setor deve colocar na sua agenda: agora.

1. Aprovar um Código de Ética e Conduta.
2. Adotar uma Política de Conflitos de Interesses.
3. Implementar um Canal de Denúncias adequado à dimensão da organização.
4. Publicar um Relatório Anual de Impacto, reportando o seu alinhamento com a sustentabilidade.
5. Definir indicadores ESG simples e mensuráveis.
6. Reforçar a transparência financeira e a prestação de contas.
7. Promover a diversidade e a inclusão nos órgãos de governo.
8. Rever os procedimentos relacionados com proteção de dados e segurança da informação.
9. Promover formação regular em ética, governação e compliance.
10. Integrar o ESG na estratégia institucional e nos processos de decisão.

Em conclusão

Espanha e Portugal possuem uma longa tradição fundacional, filantrópica e associativa. O desafio das próximas décadas não será apenas aumentar o impacto social destas organizações, mas garantir que esse impacto assenta em modelos de governação sólidos, transparentes e capazes de gerar confiança.

El ESG y el **compliance** representan hoy mucho más que un conjunto de requisitos o buenas prácticas. Son instrumentos de credibilidad, sostenibilidad y creación de valor institucional.

En un contexto en el que los recursos son cada vez más disputados y la confianza cada vez más valiosa, las organizaciones que inviertan hoy en transparencia, ética y buen gobierno estarán mejor preparadas para cumplir su misión mañana.

Porque, en el tercer sector, la confianza sigue siendo el activo más importante. Es, por tanto, algo que debe construirse diariamente a través de la transparencia, la integridad, la responsabilidad y el buen gobierno.

O ESG e o compliance representam hoje muito mais do que um conjunto de requisitos ou boas práticas. São instrumentos de credibilidade, sustentabilidade e criação de valor institucional.

Num contexto em que os recursos são cada vez mais disputados e a confiança cada vez mais valorizada, as organizações que investirem hoje em transparência, ética e boa governação estarão mais bem preparadas para cumprir a sua missão amanhã.

Porque, no terceiro setor, a confiança continua a ser o ativo mais importante. É algo, por isso, que deve ser contruído diariamente através da transparência, da integridade, da responsabilidade e da boa governação.

Contacto / Contato



Joana de Sá

Socia | Andersen

joana.sa@pt.Andersen.com