

INFORME

Construir confianza 2016

Informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones españolas

En defensa de la acción desinteresada

Por Javier Martín Cavanna y Francisco Rodríguez



FUNDACIÓN
COMPROMISO Y
TRANSPARENCIA

Índice

Presentación. Administrar la acción desinteresada	3
Introducción	6
Las fundaciones empresariales y la persecución del interés general	10
Metodología: principios, indicadores y muestra	22
Análisis	27
Conclusiones	38
Recomendaciones	40
Anexos	44

© Fundación Compromiso y Transparencia. Febrero 2017

La Fundación Compromiso y Transparencia tiene como misión fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones y empresas promoviendo la transparencia, el buen gobierno y el compromiso social

Fundación Compromiso y Transparencia

C/Goya, 48, 1º izquierda. 28001 Madrid
T: +34 91 43137 02. F: +34 91 575 61 64
www.compromisoytransparencia.com
info@compromisoytransparencia.com

CC - Reconocimiento – Compartir Igual



Licencia Creative Commons (bienes comunes creativos) con reconocimiento de autoría y a compartir en idénticas condiciones

Presentación. Administrar la acción desinteresada

Nadie obliga a la empresa a constituir una fundación, como nadie puede forzar a una persona a realizar un donativo. Se trata de un acto libre, probablemente el más libre de todos los actos, porque no es *debido* sino libremente asumido. ¿Por qué la gente dona? Es un misterio, un maravilloso misterio, que hace que la vida resulte un poco menos prosaica para todos.

En el mundo de la política y en el de la economía, que tienen cierta tendencia a colonizar todos los ámbitos de nuestra vida, no se suele aceptar de buen grado la existencia de las acciones desinteresadas. Sus representantes están convencidos de que la conducta humana se guía, casi exclusivamente, por motivaciones basadas en la contraprestación. Como la explicación de los actos de liberalidad escapa a su tosca imaginación, intentan, sin éxito, forzar su naturaleza justificándolos en función de diferentes motivos: la mejora de la reputación o las ventajas económicas derivadas de determinados exenciones fiscales. No terminan de comprender cómo es posible dar sin esperar nada a cambio.

La primera responsabilidad del patronato supone tomar conciencia sobre la importante labor que se le encomienda. Y, la segunda, rendir cuentas a la sociedad de los aspectos más relevantes relacionados con el cumplimiento de la misma

Pero la sociedad sí comprende y estima mucho los actos de generosidad, y como no quiere que desaparezcan de nuestras vidas, los blindo rodeándolos de ciertas garantías. Una de esas medidas es la creación de una estructura jurídica *ad-hoc* (fundación) que protege la voluntad y los recursos del donante para que pervivan a lo largo del tiempo. Otra manera de amparar la acción desinteresada es no gravándola fiscalmente. Los

impuestos son un mecanismo de recaudación con el fin de redistribuir la riqueza e impulsar fines de interés general, y no tendría sentido gravar las donaciones de particulares o las actividades de las fundaciones que, por definición, se realizan para impulsar el bien común. El último aval que establece la sociedad para incentivar las acciones desinteresadas es la prohibición de repartir el posible excedente económico entre los patronos y directivos de las fundaciones. Se trata así de impedir que las decisiones en estas organizaciones estén motivadas por el afán de lucro de sus directivos y no por el cumplimiento de la misión.

Y, para administrar y proteger esos actos de generosidad, las fundaciones cuentan con un órgano de gobierno que se denomina patronato o junta directiva. Se trata de una labor muy importante. Es

difícil concebir una actividad más noble. Lo que la sociedad confía a las fundaciones tiene enorme relevancia: educar nuestras mentes, procurarnos la salud física o espiritual, canalizar nuestras buenas intenciones, etc. Las expectativas que la sociedad tiene puestas en estas organizaciones son muy grandes, precisamente porque administran bienes de mucho valor.

Entender, pues, la naturaleza de las fundaciones y lo que se les “confía” es la condición previa para comprender esa mayor exigencia de transparencia y buen gobierno que tienen. Por tanto, la primera responsabilidad del patronato supone tomar conciencia sobre la importante labor que se le encomienda. Y, la segunda, rendir cuentas a la sociedad de los aspectos más relevantes relacionados con el cumplimiento de la misma.

Es la empresa la que debe apoyar los fines de interés general de su fundación y no la fundación la que debe servir para reforzar los objetivos empresariales

El análisis de este informe de transparencia y buen gobierno revela que los órganos de gobierno de las fundaciones están todavía muy lejos de entender y cumplir la alta responsabilidad que se les ha confiado. La mayoría de las fundaciones analizadas siguen contando con patronatos decorativos que, en el mejor de los

casos, se limitan a cumplir funciones puramente representativas. Esta es la realidad y cuanto antes se reconozca, antes se podrán aplicar los remedios oportunos para corregirla.

No podemos seguir con fundaciones sin una misión clara y explícita. No podemos continuar con patronatos que eluden la evaluación periódica de su trabajo. No podemos mantener patronatos uniformes y monocordes que impiden la oportunidad de enriquecerse con opiniones diversas y plurales. No podemos rebajar la obligación de rendir cuentas, transparentes y claras, sobre el destino de los fondos que nos han confiado.

Las anteriores exigencias son aplicables en mayor grado a las fundaciones empresariales que, por sus vínculos con la empresa fundadora, corren el riesgo de instrumentalizar la acción desinteresada en favor de los objetivos de la compañía. Resulta urgente recordar que una fundación empresarial no forma parte de la empresa, aunque haya sido constituida por la misma. Se trata de una entidad autónoma, que se ha creado para impulsar fines de interés general. No es un apéndice de la empresa. Es una realidad nueva que se rige por reglas completamente diferentes.

¿Quiere eso decir que las actividades de la fundación deben ser ajenas a la actividad empresarial? No. Lo que se afirma es que la prioridad de los objetivos, en el caso de una fundación empresarial, viene determinada por la fundación no por la empresa. Dicho de otra manera. En el modelo de relación

entre la fundación empresarial y la empresa fundadora es la segunda la que tiene un carácter instrumental, no la primera. Es la empresa la que debe apoyar los fines de interés general de su fundación, no la fundación la que debe servir para reforzar los objetivos empresariales.

Como hemos señalado anteriormente, nadie obliga a una empresa a constituir una fundación, pero si la crea debe someterse a sus reglas, no tratar de imponer las suyas. La empresa cuenta con otras alternativas, además de la fundación, para impulsar su compromiso con la sociedad. Si lo que se persigue es el control de las decisiones, que las actividades estén completamente alineadas con los objetivos de la empresa y medir los beneficios que generan para la misma, la fundación no es la mejor opción (resulta muy cuestionable que la actividad de elaboración de informes relacionados con la actividad empresarial de la empresa fundadora pueda considerarse un fin de interés general, como ocurre en algunas fundaciones del sector de servicios profesionales). Si lo que se pretende es comprometerse a largo plazo con la solución de algún problema aportando diferentes capacidades y recursos y compartiendo el gobierno con personas externas que ayuden a reforzar la misión, la creación de una fundación puede ser una alternativa eficaz.

Crear una fundación implica siempre compartir la soberanía con terceros. Este equilibrio nunca es sencillo. Y, ciertamente, conseguirlo resulta casi imposible si las fundaciones empresariales ignoran las prácticas de transparencia y buen gobierno que se describen con detalle en este informe. Estamos convencidos que la lectura del mismo les servirá para reflexionar y reforzar su compromiso con la sociedad.

Javier Martín Cavanna

Director de la Fundación Compromiso y Transparencia

Introducción

En estos últimos años hemos visto crecer el número de fundaciones empresariales y ese cambio se ha visto reflejado en el aumento de la muestra de fundaciones analizadas en nuestros informes. Este año el número de fundaciones empresariales ha aumentado sensiblemente, pasando de 63 a 75.

El incremento en el número de fundaciones analizadas, sin embargo, no se ha visto correspondido por un aumento similar en los niveles de transparencia. Como se puede advertir en la Tabla 1, que recoge la evolución desde el primer informe publicado en el año 2009, prácticamente todos los indicadores han descendido. La única área que ha mantenido niveles de transparencia similares al año anterior es la relativa a la información económica.

Estos datos sugieren, entre otras, las siguientes conclusiones. Los avances en la transparencia solo se producen si hay una institución que supervisa periódicamente a las fundaciones y difunde públicamente los resultados de su examen. Dicho de otra manera, solo las fundaciones que son analizadas anualmente progresan en sus grados de transparencia. Esta evidencia nos conduce a otra consecuencia. No se puede fiar ni a la buena voluntad de los directivos y patronos de las fundaciones, ni a las tímidas y poco convincentes llamadas a la transparencia de las diferentes asociaciones sectoriales, el impulso de la transparencia y las prácticas de buen gobierno.

Cada vez cobra más fuerza la convicción en la importancia de que existan instituciones, verdaderamente independientes, que analicen el sector y ofrezcan sus orientaciones sin sesgo alguno y sin verse condicionadas por conflictos de intereses de todo tipo. Defender el papel crítico que juegan estas organizaciones en la sociedad es una tarea que compete a todos.

La segunda reflexión que sugieren los resultados es que la mayoría de las nuevas fundaciones analizadas este año identifican la transparencia con la información sobre contenidos de carácter económico. Esto no es necesariamente malo, pues la información económica es siempre la más sensible y debe concedérsele cierta prioridad, pero las fundaciones no pueden limitarse a identificar la transparencia con la publicación de la información económica.

En este sentido, los órganos de gobierno deberían ir caminando hacia un enfoque en el que la pregunta deje de ser ¿qué información hago pública? y pase a ser ¿qué información no hago pública y por qué? Cuando hayan dado ese paso se convencerán de que compartir la información con los

demás, no es un desliz que ponga al descubierto nuestras debilidades sino un síntoma que revela al exterior la fortaleza de nuestras convicciones.

TABLA 1

Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones empresariales 2009-2016

CRITERIOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ⁽²⁾
1. Contacto	64%	76%	84%	87%	82%	88%	87%	84%
2. Misión	82%	84%	84%	88%	28%⁽¹⁾	38%	49%	52%
3. Programas	76%	82%	85%	88%	85%	91%	91%	90%
3.1. Actividades	80%	86%	86%	90%	88%	94%	95%	93%
3.3. Beneficiarios	72%	78%	84%	86%	82%	88%	87%	88%
4. Directivos	45%	47%	49%	58%	63%	67%	67%	60%
4.1. Director ejecutivo	58%	62%	62%	68%	76%	80%	78%	71%
4.2. Directivos funcionales	32%	32%	36%	48%	50%	54%	56%	49%
5. Patronato	35%	56%	63%	69%	68%	73%	64%	60%
5.1. Nombres	70%	72%	80%	86%	80%	88%	90%	87%
5.2. Perfil	16%	30%	36%	44%	48%	48%	49%	47%
5.3. Cargos	20%	66%	74%	78%	78%	84%	87%	81%
5.4. Independencia							29%	27%
6. Gobierno			12%	20%	27%	23%	26%	23%
6.1. Estatutos			18%	26%	36%	42%	52%	51%
6.2. Código de buen gobierno			8%	14%	18%	22%	21%	9%
6.3. P. Inversiones						4%	5%	9%
7. Información económica	3%	13%	19%	29%	26%	34%	42%	32%
7.1. Estados financieros	6%	18%	24%	34%	28%	38%	46%	44%
7.2. Memoria anual	0%	8%	12%	26%	24%	28%	37%	37%
7.3. Auditoría	4%	14%	20%	26%	26%	36%	43%	43%
7.4. Desglose								3%
8. Evaluación						13%	16%	16%
8.1. Plan de actuación						16%	16%	20%
8.2. Metodología						10%	17%	13%

(1) La disminución del porcentaje global de cumplimiento con respecto al año anterior se debe a la formulación más exigente del nuevo indicador en el 2013.

(2) La disminución de los porcentajes en los indicadores se debe al aumento de la muestra de fundaciones analizadas que ha pasado de 63 a 75.

La evolución de las fundaciones familiares en el grado de transparencia, a diferencia de las fundaciones empresariales, ha sido más positiva. Como se puede comprobar en la Tabla 2, se ha producido un avance en todas las áreas e indicadores examinados, a pesar del incremento en la muestra de dos nuevas fundaciones (**Fundación Josep Carreras** y **Fundación Rafa Nadal**). La disminución global que se produce en el área de la *Información económica* se debe a la inclusión del nuevo indicador sobre el *Desglose de gastos*, pues el cumplimiento del resto de los indicadores, como se puede comprobar, ha aumentado.

TABLA 2

Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones familiares españolas 2010-2016

CRITERIOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Contacto	72%	84%	84%	90%	92%	96%	96%
2. Misión	44%	68%	72%	12%⁽¹⁾	34%	58%	64%
3. Programas	74%	84%	88%	94%	94%	94%	95%
3.1. Actividades	80%	84%	88%	96%	96%	96%	96%
3.3. Beneficiarios	68%	84%	88%	92%	92%	92%	93%
4. Directivos	34%	44%	44%	52%	50%	58%	66%
4.1. Director ejecutivo	44%	52%	52%	60%	58%	61%	71%
4.2. Directivos funcionales	24%	36%	36%	44%	42%	54%	61%
5. Patronato	43%	51%	50%	56%	60%	51%⁽²⁾	54%
5.1. Identificación	64%	76%	72%	76%	77%	81%	82%
5.2. Perfil	4%	8%	4%	20%	27%	31%	32%
5.3. Cargos	60%	68%	72%	72%	77%	80%	79%
5.4. Independencia						11%	21%
6. Gobierno		2%	6%	12%	15%	23%	26%
6.1. Estatutos		4%	12%	20%	30%	46%	50%
6.2. Código de buen gobierno		0%	0%	4%	11%	11%	14%
6.3. P. Inversiones					4%	11%	14%
7. Información económica	4%	15%	21%	23%	23%	40%	37%
7.1. Estados financieros	16%	24%	32%	32%	34%	54%	57%
7.2. Memoria anual	-	4%	8%	12%	15%	31%	32%
7.3. Auditoría	-	16%	24%	24%	19%	35%	43%
7.4. Desglose	-	-	-	-	-	-	18%
8. Evaluación					6%	21%	25%
8.1. Plan de actuación					4%	19%	25%
8.2. Metodología					8%	23%	25%

(1) La disminución del porcentaje global de cumplimiento con respecto al año anterior se debe a la formulación más exigente del nuevo indicador en el 2013.

Se da, además, la circunstancia de que por primera vez desde que la Fundación Compromiso y Transparencia viene publicando sus informes de transparencia y buen gobierno, las *fundaciones familiares* superan en transparencia a las *fundaciones empresariales* en todas las áreas examinadas, a excepción del área del *Patronato*, como se puede apreciar en la Tabla 3.

Este dato confirma la conclusión que hemos adelantado anteriormente. Es la supervisión de una institución independiente lo que provoca e incentiva que las instituciones progresen. El hecho de que el número de fundaciones familiares examinadas en estos últimos años apenas haya sufrido cambio es la razón que explica la evolución positiva en los grados de transparencia de estas. En las fundaciones empresariales, sin embargo, donde la muestra ha aumentado a lo largo de estos años, las nuevas fundaciones, que no venían siendo “monitoreadas”, han sido las causantes de que los

resultados globales de este grupo disminuyan, al no poseer los mismos estándares de transparencia que las que sí venían siendo examinadas.

TABLA 3

Cuadro comparativo de la transparencia de las fundaciones empresariales y familiares (2016)

CRITERIOS	F. EMPRESARIALES	F. FAMILIARES
1. Contacto	84%	96%
2. Misión	52%	64%
3. Programas	90%	95%
3.1. Actividades	93%	96%
3.3. Beneficiarios	88%	93%
4. Directivos	60%	66%
4.1. Director ejecutivo	71%	71%
4.2. Directivos funcionales	49%	61%
5. Patronato	60%	54%
5.1. Nombres	87%	82%
5.2. Perfil	47%	32%
5.3. Cargos	81%	79%
5.4. Independencia	27%	21%
6. Gobierno	23%	26%
6.1. Estatutos	51%	50%
6.2. Código de buen gobierno	9%	14%
6.3 P. Inversiones	9%	14%
7. Información económica	32%	37%
7.1. Estados financieros	44%	57%
7.2. Memoria anual	37%	32%
7.3. Auditoría	43%	43%
7.4. Desglose	3%	18%
8. Evaluación	16%	25%
8.1. Plan de actuación	20%	25%
8.2. Metodología	13%	25%

Las fundaciones empresariales y la persecución del interés general

No es necesario realizar ninguna investigación académica para llegar a la conclusión de que la hipótesis más plausible para explicar el aumento de las fundaciones empresariales tiene su causa en el auge que ha experimentado la RSC en estos últimos años. Dentro de esa tendencia, la fundación se concibe como una herramienta eficaz para impulsar algunos de los compromisos de la empresa con su entorno. Ahora bien, del hecho de que la fundación pueda ser un instrumento útil para que la empresa pueda canalizar su contribución a la sociedad no se deriva que así lo sea en la práctica.

La simple constitución de una fundación por parte de una empresa no aporta valor alguno a la sociedad mientras no sea capaz de transformar ese compromiso en resultados concretos. Y este punto, *creación de valor para la sociedad*, es el que vamos a examinar con más detenimiento en este informe, más allá del cumplimiento formal de unos indicadores de transparencia que, si bien son importantes, constituyen un simple medio para analizar si la fundación está cumpliendo su alta misión.

Este análisis, mucho más cualitativo, responde al compromiso que ya anunciamos en anteriores informes. Como señalamos en *Construir Confianza 2014* y reiteramos en *Construir Confianza 2015*: “La transparencia o publicidad activa, aunque importante, no es suficiente para generar *capital institucional*, ingrediente imprescindible si se quiere apuntalar la sostenibilidad a largo plazo de las fundaciones [...]. Queremos dar comienzo a una segunda generación de informes en los que el análisis y difusión de las prácticas de buen gobierno irán ganando más peso”.

Este especial acento en los temas relativos al buen gobierno es una consecuencia natural del desarrollo de los informes. La positiva evolución de las fundaciones en la información que proporcionan a través de sus webs corporativas en estos años nos permite ahora profundizar en temas de mucho mayor calado y que afectan al corazón y la cabeza de estas organizaciones.

1. Sin ánimo de lucro

No por muy conocido resulta inoportuno recordar que una de las características más importantes de las fundaciones es el enorme peso que tiene la “misión” en toda la organización, como materialización del compromiso con los fines de interés general.

¿Por qué la gente, en algunas ocasiones, da sin exigir una contraprestación? ¿Por qué se dona? Esta es una pregunta que los economistas han intentado responder desde hace más de siglo y medio y a la que siguen sin encontrar respuesta. Las explicaciones que ofrecen suelen negar que la “acción desinteresada” exista en la práctica. Esas acciones, en su opinión, obedecen a la búsqueda del propio interés disfrazado, eso sí, de motivos altruistas.

Rebatir esa tesis no tiene mucho sentido. Entre otras razones porque hacerlo supondría revertir la carga de la prueba. Los clásicos, que no sabían mucho de modelos económicos pero tenían en gran estima el sentido común, decían que «affirmanti incumbit probatio»: con este aforismo querían expresar que aquel que cuestiona el estado generalmente aceptado (el que afirma poseer una nueva realidad sobre las cosas) debe probarlo.

La decisión de constituir una fundación no siempre ha respondido a decisiones meditadas y de largo alcance por parte de la alta dirección de las compañías

Y el estado generalmente aceptado, desde que el mundo es mundo, es que en todas las sociedades conviven acciones y organizaciones lucrativas en las que se persigue un interés particular junto con otras acciones y organizaciones cuyo propósito es la persecución de fines de interés general. La sociedad premia a

las organizaciones no lucrativas mediante donativos, que también son transferencias de valor sin contraprestación, y las diferentes legislaciones nacionales les conceden exenciones fiscales obligándoles, en contrapartida, a que el beneficio que puedan obtener se destine al cumplimiento de su misión. Este modelo, que viene a reconocer la existencia y el valor de la acción desinteresada (individual y colectiva), ha venido siendo el vigente en todas las sociedades y culturas.

Ahora bien, como toda visión parcial e inexacta, la tesis que niega la existencia de la “acción desinteresada” puede tener, en ocasiones, una cierta justificación. Es verdad que en la práctica se pueden realizar acciones o impulsar iniciativas que se disfrazan con el adjetivo de altruistas y en el fondo persiguen una utilidad y beneficio personal.

Y también es cierto que ese riesgo es mucho más acusado en un ámbito dominado por la lógica del “do ut des”, como es el ámbito económico. Efectivamente, no hay que ser ingenuo. La actividad empresarial por naturaleza está dominada por una dinámica que le hace perseguir su propio interés, y si esa tensión no se equilibra con contrapesos que orienten la acción de las fundaciones empresariales a la búsqueda de fines de interés general, será muy difícil no terminar dando la razón a la estrecha mentalidad economicista.

En este sentido, si bien el auge de la RSC en las empresas ha provocado un aumento de las fundaciones corporativas, como efecto negativo hay que apuntar la creciente falta de independencia de estas. En efecto, al crearse los departamentos de RSC, y con ellos la necesidad de que la acción social de la empresa estuviese integrada en la estrategia de la empresa, se ha cuestionado la utilidad de las fundaciones como entidades jurídicamente autónomas y con objetivos propios e independientes de la compañía. La disputa entre los directivos de la empresa y los de la fundación se ha agudizado, si cabe aún más, durante la crisis económica, en la que las empresas se han visto forzadas a analizar en detalle cualquier decisión que comportase un gasto no asociado al desarrollo directo del negocio.

La mayoría de las empresas han resuelto este “conflicto” asignando a la fundación las competencias en la gestión de la *acción social* (los programas sociales que realiza la empresa en favor de la comunidad, denominados en el mundo anglosajón *community investment*), y reservando para el departamento de RC de la empresa el resto de las áreas relacionadas con las políticas de RC: gestión de proveedores, conciliación, sostenibilidad medioambiental, etc.

La mayoría de las actividades que realizan actualmente las fundaciones de las compañías podrían llevarse a cabo de manera más eficiente por un departamento interno de la empresa

No obstante, aunque en los últimos años se ha avanzado mucho por tratar de integrar las actividades de las fundaciones con las de sus empresas fundadoras, lo cierto es que el modelo de relación entre la fundación y la empresa sigue generando numerosos conflictos.

Por una parte, los directivos de la empresa no conciben una estructura cuya función sea ejecutar todo o parte del compromiso social de la empresa sin que la controle totalmente la compañía. Por otra, los responsables de la fundación defienden, con cierto fundamento, la necesidad de que la fundación mantenga su independencia para evitar que las demandas del negocio puedan terminar desviándola de su misión original.

Gran parte de la actual confusión tiene su origen en que la decisión inicial de constituir las fundaciones empresariales, pese a lo que pueda parecer, no siempre ha respondido a decisiones meditadas y de largo alcance por parte de la alta dirección de las compañías.

La mayoría de las actividades que realizan actualmente las fundaciones de las compañías podrían llevarse a cabo de manera más eficiente por un departamento interno de la empresa. Lo anterior no significa que la decisión de crear una fundación no tenga sentido. Por el contrario, la estructura jurídica fundacional puede aportar muchas ventajas a la empresa.

2. ¿Cuáles son los beneficios de constituir una fundación empresarial?

Aunque los motivos para crear una fundación pueden ser muy variados, los beneficios que comporta esta específica configuración institucional son, fundamentalmente, tres:

2.1. Manifiestar públicamente un compromiso a largo plazo

Toda fundación supone afectar *sine die* un determinado patrimonio al cumplimiento de determinados fines sociales. La decisión de la empresa de asignar una financiación plurianual (ya sea mediante la constitución de un capital fundacional o mediante el compromiso de asignar un porcentaje anual de los beneficios de la compañía o mediante una combinación de las dos modalidades) implica la determinación de comprometerse a largo plazo con la financiación de determinadas necesidades o el impulso de ciertas causas sociales.

No basta tener claros los beneficios que comporta crear una fundación si no se implementan medidas para garantizar su correcto funcionamiento

Es importante resaltar que la creación de una fundación supone un grado de maduración importante por parte de la empresa a la hora de abordar los problemas sociales, pues la solución de estos requiere siempre un compromiso a largo plazo.

2.2. Contar con una estructura de gobierno experta e independiente

Las fundaciones están gobernadas por un patronato cuya función principal es velar por la misión de la fundación, desarrollar la estrategia y asegurar los recursos e impacto de la organización. La configuración institucional de la fundación le permite contar con un grupo de personas externas a la empresa que le proporcionarán *expertise* y una mayor credibilidad y transparencia a sus actividades.

2.3. Facilitar alianzas con otras instituciones y obtener recursos de terceros

La naturaleza no lucrativa de la fundación le otorga mayor credibilidad de cara a formalizar acuerdos y alianzas con otras fundaciones, ONG u organismos internacionales, además de permitirle canalizar donaciones y recursos de terceros. Nadie sopesa realizar un donativo a una empresa, pero sí, sin embargo, a una fundación que, por su propia naturaleza, persigue bienes de interés público y tiene prohibido repartir beneficios entre sus fundadores y directivos.

3. Cómo reforzar la búsqueda del interés general

Pero no basta tener claros los beneficios que comporta crear una fundación si no se implementan medidas para garantizar su correcto funcionamiento. El análisis de este informe revela, sin embargo,

algunas tendencias preocupantes en el funcionamiento de las fundaciones empresariales y, lo que es más grave, una ausencia de prácticas de gobierno y mecanismos de control que deberían actuar como correctores de la dinámica mercantil fortaleciendo la búsqueda de los fines de interés general.

Cuatro son las principales debilidades que hemos detectado y que revelan una falta de supervisión por parte de los órganos de gobierno en relación con la persecución de los fines de interés general:

- 3.1. Indefinición en la formulación de la misión
- 3.2. Falta de independencia y diversidad en los patronatos
- 3.3. Ausencia de evaluación de los órganos de gobierno
- 3.4. Falta de transparencia en la información sobre los gastos

3.1. Indefinición en la formulación de la misión

La Fundación Compromiso y Transparencia ha venido insistiendo desde el origen de sus informes sobre la importancia de que las fundaciones tengan una misión explícitamente formulada.

Sin una misión correctamente formulada no hay garantías para comprobar si la misión se está cumpliendo

Esta carencia, señalábamos, constituye una manifestación clara de falta de foco estratégico que impide evaluar la contribución real de la fundación a la sociedad. Si la fundación no cuenta con una misión clara y explícita, sus programas y actividades no responderán a un

propósito definido, limitándose, en el mejor de los casos, a ser un conglomerado de actividades inconexas y dispersas que no guardan más relación entre sí que el hecho de estar coordinadas desde la fundación. Sin una misión concreta se desconoce cuál es la propuesta de valor diferenciada de la fundación y sus acciones responderán más a necesidades coyunturales que a la existencia de una oferta consciente guiada por una visión a largo plazo.

En el informe *Construir Confianza 2013* modificamos el indicador sobre la misión al advertir que la mayoría de las fundaciones confundían la misión con sus objetivos, con una mera descripción de sus actividades o con una declaración genérica aplicable a cualquier tipo de fundación. Con el fin de poner remedio a esta cuestión, la fundación reformuló su indicador sobre la misión redactándolo del siguiente tenor:

2.1. La organización hará explícita su misión que deberá responder, entre otras, a las siguientes cuestiones:

- a) *Propósito de la organización: Cuáles son las necesidades, problemas u oportunidades que justifican la existencia de la organización.*
- b) *Foco: Cómo pretende la organización dar respuesta a esas necesidades, problemas u oportunidades.*
- c) *Beneficiarios: Cuál es la población o grupo primariamente atendido.*

La formulación explícita de la misión constituye la primera línea de defensa para garantizar el cumplimiento de los fines de interés general. Cuando el foco no está claro y el fin resulta vago, cualquier actividad puede tener encaje en la fundación. Esa falta de concreción, además, dificulta la asignación eficiente de recursos, la toma de decisiones y el buen funcionamiento del órgano de gobierno.

En las fundaciones empresariales esta ausencia de propósito claro resulta menos justificable que en otras fundaciones, pues si la fundación se limita a ser el cajón de sastre de las diferentes actividades filantrópicas de la empresa, ¿qué sentido tiene crear una fundación? En este caso no se demostrarían las ventajas que puedan derivarse del hecho de que las actividades estén gestionadas directamente por la fundación y no lo estén por otros departamentos o unidades de la empresa, como el de patrocinios, el de recursos humanos, relaciones institucionales, medioambiental, etc.

El análisis de las 75 fundaciones empresariales muestra que tan solo un 50% de las fundaciones tiene una misión correctamente formulada. Aunque se ha producido un sensible avance con respecto al informe *Construir Confianza 2013*, en el que tan solo un 28% cumplía correctamente el indicador de la misión, sigue siendo un porcentaje muy bajo al afectar a una cuestión que pone en entredicho la naturaleza del interés general de la fundación.

En efecto, la principal obligación del patronato es formular y revisar la misión periódicamente, de forma que mantenga su validez y veracidad. Todos y cada uno de los miembros del patronato deben comprenderla en su totalidad y apoyarla. Sin una misión correctamente formulada no hay garantías para comprobar si la fundación se está desviando del propósito fundamental y, sobre todo, no existen elementos de juicio para saber si se está cumpliendo.

3.2. Falta de independencia y diversidad en los patronatos

Dos son los elementos principales que configuran una fundación empresarial: la existencia de autonomía en la gestión, que se materializa en el patronato como máximo órgano de gobierno, y el hecho de contar con un patrimonio o asignación anual por parte de la empresa. La mayoría de las empresas han intentado garantizarse el control de sus fundaciones reservándose la facultad de nombrar a los patronos y asegurándose la mayoría en el órgano de gobierno.

De las 75 fundaciones empresariales analizadas, tan solo 20 poseen un patronato con más del 25% de patronos externos. En las 55 fundaciones restantes la mayoría del patronato, por no decir la totalidad, está integrado por patronos que son ejecutivos de la empresa.

De las 55 fundaciones empresariales con mayoría de patronos ejecutivos, hay 38 que no cuentan con **ningún patrono externo**: Fundación Abertis, Fundación Accenture, Fundación Acciona Microenergía, Fundación Altadis, Fundación Aon, Fundación Areces, Fundación Atresmedia, Fundación Banco Popular, Fundación BBVA, Fundación Carrefour, Fundación Coca-Cola, Fundación Cruzcampo, Fundación Deloitte, Fundación Ebro-Foods, Fundación Elecnor, Fundación Garrigues, Fundación Gas Natural Fenosa, Fenosa Fundación Hullera Vasco-Leonesa, Fundación HM, Fundación Jiménez Díaz, Fundación Juan March, Fundación Juan Miguel Villar-Mir, Fundación KPMG, Fundación Mahou San Miguel, Fundación Mapfre, Fundación Mutua Madrileña, Fundación Orange, Fundación PwC, Fundación Prosegur, Fundación Randstad, Fundación Reale, Fundación Renault, Fundación Repsol, Fundación Sacyr, Fundación Santillana, Fundación Seur y Fundación Vocento.

El problema de contar exclusivamente con directivos de la empresa es que la fundación tiene un riesgo alto de convertirse en la *longa manu* de la compañía, perdiendo precisamente sus atributos más valiosos: su capacidad de mirar el largo plazo, sin estar sometida a las presiones de la compañía, y la credibilidad que proporciona contar en el órgano con externos a la compañía.

Como es bien conocido, la falta de diversidad y pluralidad es una de las patologías más frecuentes en los órganos de gobierno (patronatos, consejos, juntas directivas) y, probablemente, una de las causas de su probada falta de eficacia. Un patronato constituido exclusivamente por ejecutivos de la empresa es un órgano que difícilmente podrá hacer una lectura del entorno y que, además, no se verá enriquecido por opiniones independientes a la propia empresa.

Esa falta de riqueza y perspectiva, especialmente preocupante en un órgano que tiene la responsabilidad de identificar los riesgos y las oportunidades, se ve agravada en este caso ante la dificultad de sus integrantes para expresar con libertad las opiniones. Si el presidente del patronato es el primer ejecutivo de la empresa y el resto de los integrantes forman parte del comité de dirección de la misma, no debe extrañar si estos últimos se reservan sus opiniones o no las expresan libremente por temor a disentir con el presidente. No se trata de una opinión aislada. **Jeffrey A. Sonnenfiel**, uno de los mayores expertos en gobierno corporativo, viene defendiendo desde hace tiempo que la ineficacia de los órganos de gobierno se debe, principalmente, a la falta de libertad de sus miembros para expresar las propias opiniones (*What Makes Great Boards Great*; Harvard Business Review, 2013).

La falta de patronos externos es un asunto especialmente grave en el caso de las fundaciones empresariales, pues pone en cuestión la existencia de mecanismos de gobierno eficaces para asegurar el cumplimiento de los fines de interés general. Resulta oportuno recordar que la figura de la fundación no es medio o instrumento al servicio del cumplimiento de los objetivos empresariales, como podría serlo, por ejemplo, cualquier departamento funcional de la compañía. La fundación es una configuración jurídica diseñada para impulsar fines de interés general. Por supuesto, una fundación empresarial puede contribuir a reforzar la estrategia de la empresa, pero ese ejercicio debe realizarse siempre mediante el cumplimiento de fines de interés general. La función del patronato, precisamente, es encontrar y garantizar ese equilibrio o síntesis en la creación de un beneficio compartido para la sociedad y la empresa, sin perder de vista que los fines de interés general deben ir siempre un paso por delante de los intereses de la empresa.

Y si bien es cierto que del hecho de que todos los integrantes del patronato sean ejecutivos de la empresa no se concluye necesariamente que la fundación no persiga fines de interés general, lo que no ofrece dudas es que la ausencia de patronos externos hace más difícil asegurar la activa persecución de los mismos.

La ausencia de patronos externos hace muy difícil asegurar la activa persecución de los fines de interés general

Es cierto que algunas fundaciones empresariales cuentan con consejos asesores que, teóricamente, les proporcionan conocimiento y les ayudan a realizar esa lectura externa del entorno, pero un consejo asesor no es un órgano de gobierno sino un órgano consultivo

que no tiene capacidad en la toma de decisiones. Evidentemente, contar con un consejo asesor externo es mejor que nada, pero no resulta suficiente para hacer de contrapeso a un patronato integrado por ejecutivos de la compañía.

3.3. Ausencia de evaluación de los órganos de gobierno

Un total de quince fundaciones empresariales hacen público su código de buen gobierno en la web según los resultados de este año. A este grupo de quince fundaciones habría que sumar aquellas fundaciones que, no habiendo desarrollado un código específico, han incluido en sus estatutos algunos principios o prácticas de buen gobierno, como es el caso de la **Fundación Cotec** (*sección sexta* de sus estatutos), o una comisión específica de gobierno corporativo cuya competencia es impulsar y fomentar las actuaciones relativas al buen gobierno, como es el caso de la **Fundación Seres** (artículos 29 a 31 de sus estatutos). Un último grupo estaría comprendido por las fundaciones bancarias incluidas en nuestra muestra (**Fundaciones La Caixa, Vital y Unicaja**), que legalmente vienen obligadas a publicar un informe anual de gobierno

corporativo de acuerdo con la *Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias*, y cuyo contenido mínimo y estructura viene determinado en la *Orden ECC/2575/2015, de 30 de noviembre*. El *Informe Anual de Gobierno Corporativo* vendría a cumplir las funciones de un código de buen gobierno en la medida en que obliga a las instituciones a cumplir una serie de recomendaciones de buen gobierno.

Teóricamente este importante número de fundaciones que han desarrollado prácticas de buen gobierno supone un avance significativo en los últimos años, sobre todo si se tiene en cuenta que hace apenas hace cinco años, cuando la Fundación Compromiso y Transparencia incluyó esta exigencia por primera vez (Cfr. *Construir Confianza 2010*; Edit. Fundación Compromiso y Transparencia, Madrid, mayo 2011), ninguna fundación empresarial contaba con un código que regulase el funcionamiento de su órgano de gobierno.

Ahora bien, un análisis más detenido de los respectivos estatutos, códigos e informes de gobierno corporativo revela que sigue existiendo mucha confusión sobre el contenido mínimo de lo que deben considerarse unos principios de buen gobierno. En este sentido hay que tener en cuenta que la propia *Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones*, en su articulado incluye ya algunos temas relacionados con el funcionamiento del órgano de gobierno como son: la composición del patronato, las reglas para la designación y sustitución de sus miembros, las causas de su cese, sus atribuciones y la forma de deliberar y adoptar acuerdos (Capítulo III de la Ley de Fundaciones).

Si la Fundación Compromiso y Transparencia comenzó a exigir a partir del año 2011 un código de buen gobierno es, precisamente, porque las exigencias de la ley resultaban claramente insuficientes para impulsar y reforzar el funcionamiento del órgano de gobierno. Como ya señalamos el año pasado: “Un código de buen gobierno puede comprender diversas materias, pero necesariamente debe abordar el funcionamiento de su órgano de gobierno. Entre las materias referidas al funcionamiento del patronato que debe incluir un código de buen gobierno se encuentran: la determinación de las responsabilidades del patronato, los deberes de diligencia y lealtad de los patronos, la declaración y gestión de los posibles conflictos de intereses y la evaluación del desempeño del propio patronato. Sin estos elementos no puede considerarse que exista un código de buen gobierno, al faltar el compromiso real del patronato y de sus miembros por rendir cuentas públicas de sus deberes y responsabilidades”.

En la Tabla 4 se ofrece una relación de las fundaciones y de las materias cubiertas en sus respectivos documentos: estatutos, códigos de buen gobierno e informes de gobierno corporativos.

TABLA 4

Contenidos cubiertos por los códigos, estatutos e informes de gobierno corporativo de las fundaciones empresariales

FUNDACIONES	RESPONSABILIDADES	DILIGENCIA Y LEALTAD	CONFLICTOS INTERESES	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Accenture	●	●	●	●
Adecco	●	●	●	●
Agbar	●	●	●	●
Atresmedia	●	●	●	●
BBVA	●	●	●	●
Cotec	●	●	●	●
Ernst & Young	●	●	●	●
Gas Natural Fenosa	●	●	●	●
Focus-Abengoa	●	●	●	●
Iberdrola	●	●	●	●
La Caixa	●	●	●	●
Mapfre	●	●	●	●
PwC	●	●	●	●
Repsol	●	●	●	●
Seres	●	●	●	●
Sabadell	●	●	●	●
Telefónica	●	●	●	●
Unicaja	●	●	●	●
Vital	●	●	●	●
Vodafone	●	●	●	●

Como se puede apreciar, la práctica que más omiten las fundaciones es la relativa a la evaluación del desempeño de su patronato. La evaluación, sin embargo, es una de las políticas que más contribuye a asegurar la eficacia del funcionamiento del órgano de gobierno (*Guía sobre Gobierno n° 4: Examine su patronato: luces y sombras*; Fundación Compromiso y Transparencia, 2008). La evaluación permite examinar el desempeño individual y colectivo de los miembros del patronato analizando su contribución y compromiso. No es un mecanismo concebido para identificar y señalar errores, sino para fortalecer capacidades.

Son numerosos los beneficios de la evaluación periódica cuando esta es llevada a cabo con el fin de mejorar el desempeño del órgano de gobierno: permite analizar si se cuenta con las personas idóneas para abordar los retos futuros; mejora el trabajo en equipo y el conocimiento mutuo de los patronos; proporciona información sobre la conveniencia de reforzar algún área de conocimiento; avanzar en temas de diversidad, tanto de género como de perspectiva; y suministra una valiosa información a la hora de acometer posibles renovaciones de los cargos.

En definitiva, sin evaluación no se puede hablar propiamente de un código de buen gobierno al faltar un elemento esencial para examinar el correcto funcionamiento y desempeño del patronato y de las propias políticas de buen gobierno.

3.4. Falta de transparencia en la información sobre los gastos

Si en cualquier organización la información sobre el destino o aplicación de los fondos es una cuestión crítica, en el caso de las fundaciones resulta especialmente importante por ser instituciones que “administran” donativos de terceros destinados al cumplimiento de fines de interés general.

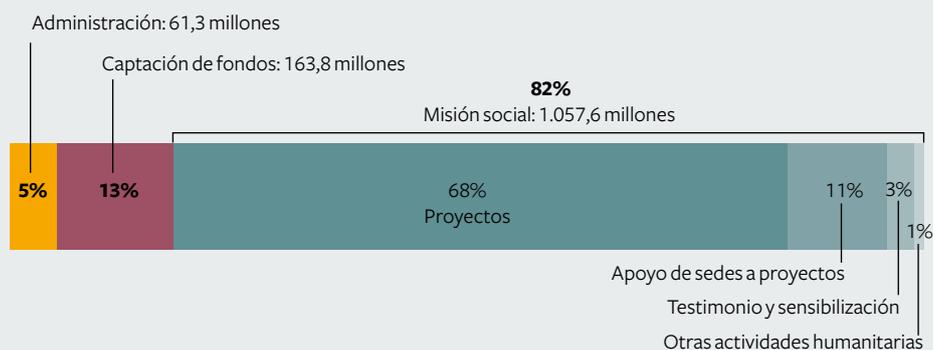
Sin evaluación no se puede hablar propiamente de un código de buen gobierno al faltar un elemento esencial para examinar el correcto funcionamiento del patronato

Esta característica obliga a las fundaciones a destinar un *porcentaje mínimo* de sus ingresos al cumplimiento de los fines de interés general. En España ese porcentaje mínimo es “el 70% de los resultados de las explotaciones económicas que se desarrollen y de los ingresos que se obtengan por cualquier otro concepto, deducidos los gastos

realizados para la obtención de tales resultados o ingresos”, según el artículo 27.1 de la Ley de Fundaciones. Si las fundaciones incumpliesen esa obligación no solo estarían contraviniendo un simple precepto legal sino que podrían perder su carácter fundacional (Cfr. Art. 3.3, Ley de Fundaciones).

La gran mayoría de las ONG (se trate de fundaciones o asociaciones) que captan fondos del público son muy conscientes de estas exigencias, y por esa razón suelen informar de manera muy visible del porcentaje de gastos destinados a los proyectos o programas y del porcentaje destinado a los gastos administrativos o de estructura. El Gráfico 1 se muestra un ejemplo de Médicos sin Fronteras en el que, como se puede observar, se desglosan los porcentajes de fondos destinados a la administración de la organización (5%), a la captación de fondos (13%) y a la misión social (los proyectos o programas propiamente dichos, un 82%).

Gráfico 1. Desglose fondos Médicos sin Fronteras



En el caso de las fundaciones empresariales el desglose de los gastos destinados a los fines de interés general y a los gastos administrativos resulta especialmente problemático por varias razones. Por la vinculación natural entre la fundación y la empresa puede haber casos en que no sea fácil deslindar qué actividades persiguen fines de interés general y cuáles, en realidad, benefician a la empresa.

Por otra parte, no es infrecuente que los sueldos de algunas personas que forman parte de la plantilla de la fundación y gestionan algún proyecto se imputen a los gastos destinados a la financiación de proyectos o programas y no a los gastos administrativos.

El análisis de la web de las fundaciones muestra que tan solo las fundaciones **Atresmedia, F.C. Barcelona** y **Seur** (un 3% de la muestra) publican de manera visible el desglose de sus gastos.

Las fundaciones no pueden excusarse de esta omisión justificando que esa información ya se encuentra publicada en sus *Cuentas generales* y/o en el *Plan de actuación*, pues esos dos documentos no siempre resultan comprensibles y, precisamente, con la inclusión del indicador sobre el *desglose de los gastos* lo que se pretende es que las fundaciones hagan el esfuerzo de expresar gráficamente de manera clara y comprensible el compromiso que han adquirido con *toda* la sociedad de destinar sus recursos a la persecución de fines de interés general.

No se pueden subestimar estas cuestiones. Si a la carencia de patronos externos en los patronatos de las fundaciones empresariales, se le suma la falta de una misión correctamente formulada, la ausencia de mecanismos de evaluación del órgano de gobierno y la insuficiencia en la información sobre el destino de los gastos, existe un terreno abonado para sentir una honda preocupación por el gobierno de las fundaciones.

Metodología: principios, indicadores y muestra

A. Principios

Entendemos por transparencia voluntaria en la web “el esfuerzo por difundir y publicar la información relevante de la organización, haciéndola visible y accesible y a todos los grupos de interés de manera íntegra y actualizada”.

1. Una primera condición es la **visibilidad**, es decir, facilitar que el contenido sea captado de manera sencilla por estar situado en un lugar visible en las páginas webs. En ocasiones el contenido se encuentra en el portal, pero no es fácilmente visible porque el “recorrido” que hay que hacer para localizarlo resulta poco intuitivo y muy complejo.

2. Un segundo elemento importante es la **accesibilidad**: el contenido puede ser visible, pero si se necesita un permiso o registro para poder consultarlo no se puede considerar que la información sea accesible.

3. La información ha de ser también **actual**. Si los contenidos no están al día, se estima que no hay una disposición real de ser transparente. En este sentido, la información solicitada debe referirse al último ejercicio cerrado legalmente.

4. Por último, el cuarto elemento es la **integralidad**. Por integralidad entendemos que la información debe ser completa y exhaustiva. No basta informar parcialmente de un determinado contenido para cumplir los criterios. Por ejemplo, no sería suficiente proporcionar información en el área de *Patronato* del perfil de algunos de los miembros del patronato. Para dar por cumplido este criterio las fundaciones deben proporcionar un perfil de todos y cada uno de los patronos.

B. Nuevos Indicadores

La principal novedad del informe del 2016, desde el punto de vista de los indicadores, es la reformulación del indicador 6.2 relativo al *Código de buen gobierno*, que hemos completado con los contenidos mínimos que este debe tener en consonancia con lo expuesto anteriormente. La nueva redacción del indicador será la siguiente:

6.2. La fundación hará público su código de buen gobierno o su adhesión a un código de buen gobierno referente en el sector en el que se incluyan como mínimo las siguientes cuestiones: descripción de las respon-

sabilidades del patronato, deberes de diligencia y lealtad, gestión de los conflictos de intereses y evaluación del patronato

C. Áreas e indicadores

De acuerdo con lo anterior, las áreas y los correspondientes indicadores para verificar el grado de transparencia y buen gobierno de las fundaciones quedan formulados de la siguiente manera:

1. Contacto

1.1. La fundación proporciona información de contacto, incluyendo la dirección de su sede y un teléfono.

2. Misión

2.1. La organización hará explícita su misión que deberá responder, entre otras, a las siguientes cuestiones:

- a. Propósito de la organización: cuáles son las necesidades, problemas u oportunidades que justifican la existencia de la organización.
- b. Foco: cómo pretende la organización dar respuesta a esas necesidades, problemas u oportunidades.
- c. Beneficiarios: cuál es la población o grupo primariamente atendido.

3. Programas y actividades

3.1. La fundación publicará en su web un listado con los nombres y una breve descripción de los programas y actividades que lleva a cabo y que incluirá la información necesaria para que el lector entienda en qué consisten y cuáles son sus objetivos.

3.2. Existe información sobre los beneficiarios o la población atendida, ya sea por proyectos o por líneas de acción.

4. Directivos

4.1. La organización publicará el nombre y apellidos del director general.

4.2. La organización publicará el nombre y apellidos de los principales directivos funcionales: financiero, proyectos, RRHH, comunicación, etc.

5. Patronato

5.1. La organización publicará el nombre y el apellido de las personas que forman parte del órgano de gobierno.

5.2. Se incluirá un breve perfil de los componentes del órgano de gobierno o una mención de su actual ocupación profesional.

5.3. La fundación especificará el cargo dentro del patronato que tiene cada uno de sus miembros:

- a. Presidente.
- b. Secretario.
- c. Vicepresidente.
- d. Vocal.
- e. Cargo en las comisiones.

5.4. Las fundaciones deberán contar al menos con un tercio de patronos independientes. En el caso de las fundaciones empresariales, se consideran independientes a aquellas personas que no pertenezcan, hayan pertenecido o mantengan alguna relación comercial con la empresa. En el caso de las fundaciones familiares, se con-

sideran independientes a aquellas personas que no pertenezcan o hayan desempeñado cargos ejecutivos en las empresas de la familia fundadora, así como a aquellas que no tengan vínculos familiares con la misma.

6. Gobierno

6.1. La fundación publicará sus estatutos.

6.2. La fundación hará público su código de buen gobierno o su adhesión a un código de buen gobierno referente en el sector en el que se incluyan como mínimo las siguientes cuestiones: descripción de las responsabilidades del patronato, deberes de diligencia y lealtad, gestión de los conflictos de intereses y evaluación del patronato

6.3. La fundación publicará un documento o código de conducta sobre su política de inversiones que detallará los criterios utilizados en la administración de su patrimonio fundacional.

7. Información económica

7.1. La organización publicará el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias del último ejercicio.

7.2. Se incluirá la memoria explicativa de las cuentas anuales.

7.3. Se incluirá la opinión del auditor externo o el acuerdo del órgano de gobierno (patronato o junta directiva) aprobando las cuentas en el supuesto de que el presupuesto gestionado por la fundación sea inferior a los 500.000 euros.

7.4. La organización proporcionará información clara y visible del destino de los fondos, distinguiendo el porcentaje de fondos destinado a los proyectos y actividades y el porcentaje asignado a financiar sus gastos administrativos o de estructura.

8. Evaluación de resultados

8.1. La fundación hará público el *Plan de Actuación*, que debe presentar al Protectorado, en el que reflejará la previsión de las distintas actividades a realizar, las cantidades asignadas y el grado de cumplimiento de las mismas.

8.2. La organización describirá brevemente los sistemas de evaluación de sus programas y/o los criterios de asignación de sus ayudas.

D. Muestra de las fundaciones españolas

Hemos reformulado la definición de fundación empresarial que veníamos utilizando hasta la fecha. En nuestro primer informe (Cfr. *Construir Confianza 2009*, págs. 11 y 12) definimos las fundaciones empresariales como “aquellas fundaciones que hayan sido creadas por acuerdo del órgano de gobierno (consejo de administración) y se financien principalmente vía dividendos desembolsados por empresas en cuyo capital tengan una participación significativa (igual o por encima del 3% o 5%, según los sectores; participaciones que pueden haber sido aportadas por un fundador persona física o por un fundador empresa) o mediante aportaciones anuales procedentes del presupuesto de la empresa fundadora”.

De acuerdo con esta definición para que una fundación tuviese la consideración de empresarial deberían cumplir la doble condición de estar financiada y gobernada por la empresa fundadora. A partir de ahora, y siguiendo las tendencias internacionales (*Research Handbook on Corporate Foundations*), tendrán la consideración de fundaciones empresariales “aquellas fundaciones que estén financiadas total o parcialmente por una o varias empresas fundadoras o que su órgano de gobierno (patronato) esté integrado por una mayoría de directivos de la empresa o empresas fundadoras o nombrado por el órgano de gobierno (consejo de administración) de la empresa o empresas fundadoras”.

Esta definición permitirá incluir en el concepto de fundaciones empresariales a cualquier organización que cumpla cualquiera de los dos requisitos: estar financiada o estar gobernada. Por otra parte, la nueva definición también incluye, en línea con las principales asociaciones de fundaciones empresariales (AFE y GIFE), a aquellas fundaciones que hayan sido constituidas por varias empresas y estén gobernadas y/o financiadas por las mismas.

La muestra de las fundaciones empresariales analizadas también ha experimentado un cambio importante al pasar de 63 a 75. Entre las diez nuevas incorporaciones se encuentran cuatro fundaciones pertenecientes al sector de los seguros (**Aon**, **Línea Directa**, **Pelayo** y **Reale**), una del sector servicios (**Pons**), una del sector de construcción, ingeniería e infraestructuras (**Sener**), una del sector financiero (**Vital**), una del sector salud (**Quirón**) y dos fundaciones financiadas por un grupo de empresas (**Cotec** y **Seres**).

Los sectores se han simplificado pasando de 20 a 14. Hemos incluido el sector tabaquero en el de alimentación y bebidas, el sector de minería en el de energía, unido el sector de construcción, ingeniería e infraestructuras, e integrado los sectores de auditoría y consultoría en el de servicios.

SECTOR EMPRESARIAL	Nº EMPRESAS	SECTOR EMPRESARIAL	Nº EMPRESAS
Alimentación, tabaco y bebidas	5	Farmacéutico	3
Automoción	1	Financiero	11
Construcción, ingeniería e infraestructuras	7	Salud	3
Deporte	3	Seguros	9
Distribución	3	Servicios	12
Editorial y comunicación	4	Telecomunicaciones	4
Energía	7	Otras	3

El grupo de fundaciones familiares también se ha incrementado con dos nuevas entidades: la **Fundación Josep Carreras** y la **Fundación Rafa Nadal**. Propiamente estas dos *fundaciones de personajes célebres* no encajan en la definición de las fundaciones familiares en el sentido que veníamos

utilizando cuando en el año 2010 (Cfr. *Construir Confianza 2010*) incluimos este grupo en la muestra analizada. En el informe del 2010 las definimos como “aquellas fundaciones en las que la familia empresaria del fundador juega un papel importante en el gobierno de la fundación, ya sea formando parte del patronato o por constituir uno de los donantes principales”. Se trataba, en aquel entonces, de incluir en la muestra a algunas fundaciones importantes en nuestro país que, aunque habían sido creadas por familias empresarias, no podían clasificarse en la categoría de fundaciones empresariales y que, en los países con larga tradición en el sector de la filantropía, como es el caso de los Estados Unidos, podían representar más de la mitad del total del sector fundacional.

Nos ha parecido conveniente incluir estas dos *fundaciones de celebridades* por primera vez en este informe debido al crecimiento que están experimentando en los últimos años. En este caso el rasgo que define a estas fundaciones y su principal activo es, precisamente, la notoriedad del nombre de su fundador. Se trata de personas famosas (artistas, deportistas, científicos, profesionales, etc.) que han conseguido un alto grado de atención por parte del gran público y de los medios de comunicación.

Ese atributo de la fama, asociado al nombre, exige que este tipo de fundaciones deban ser también ejemplares en sus prácticas de transparencia y buen gobierno.

Aunque en este primer informe hemos incluido solo dos organizaciones pertenecientes a esta categoría nuestra intención es ir añadiendo en años sucesivos otras organizaciones similares.

Análisis

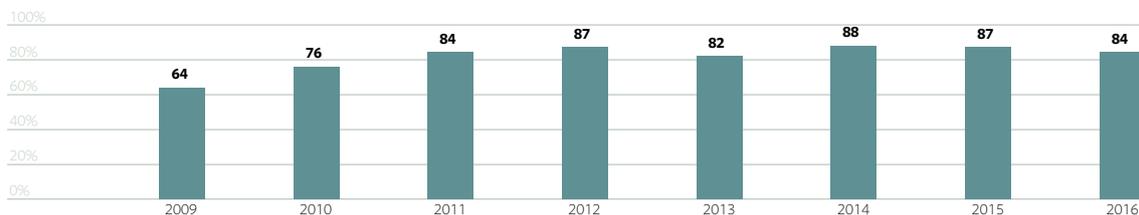
En este apartado se incluye el análisis conjunto de las fundaciones empresariales y familiares.

Contacto

Fundaciones empresariales

El 84% de la muestra de fundaciones empresariales publica todos los datos de contacto. El 16% restante (12 organizaciones) corresponde a fundaciones que, o no poseen página web propia (**Fundación Banco Popular, Fundación Deloitte, Fundación Eroski, Fundación Vocento, Fundación Sacyr, Fundación Villar-Mir**) o, teniéndola, no proporcionan información de contacto (**Fundación Axa, Fundación British Telecom, Fundación Everis, Fundación Línea Directa, Fundación Renault y Fundación Sener**).

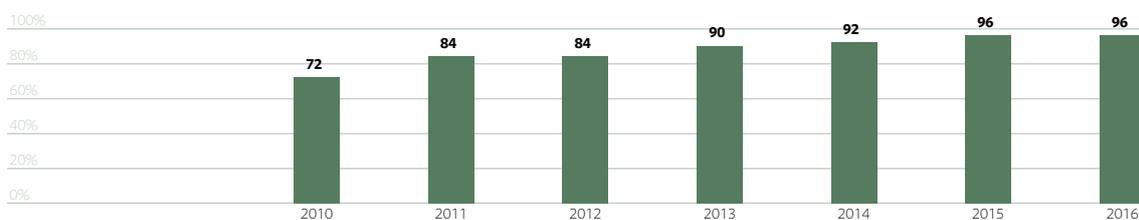
Gráfico 2. Evolución 2009-2016



Fundaciones familiares

En el ámbito de las fundaciones familiares, con la excepción de la **Fundación Puig**, que no cuenta con una web, todas las entidades publican los datos de contacto. Las dos fundaciones de celebridades (**Fundación Josep Carreras** y **Fundación Rafa Nadal**) incorporadas este año cuentan con una web propia que proporciona los datos de contacto.

Gráfico 3. Evolución 2010-2016



Misión

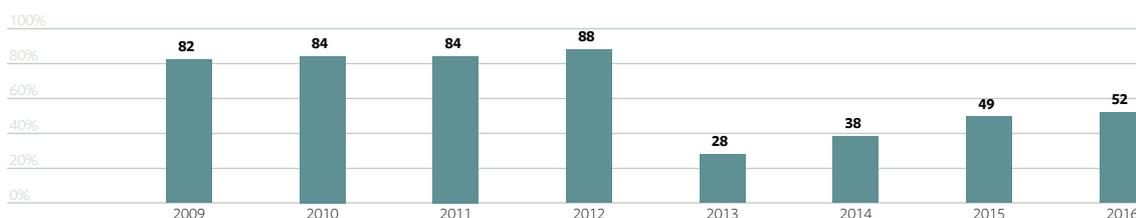
Como ya adelantamos el pasado año, el análisis del progreso en esta área se divide en dos períodos. Durante el período 2009-2012 el indicador se limitaba a solicitar que las fundaciones publicasen su misión en la web, si bien durante esos años advertimos que la gran mayoría de las fundaciones no tenían una misión correctamente formulada. En el año 2013 decidimos reformular el indicador precisando qué elementos debería contener una misión (*misión statement*) para darla por válida. La razón para ser más exigentes en este punto la argumentamos manifestando que “este error no constituía un simple desliz sin importancia, sino que revelaba una falta de foco estratégico en un gran número de organizaciones”, y añadíamos que “resulta difícil sobrevalorar la importancia que tiene la misión en este tipo de organizaciones, hasta el punto de poder afirmar, sin riesgo a exagerar, que una fundación que no esté orientada por la misión no puede considerarse una verdadera organización, sino un conjunto de iniciativas fragmentas y dispersas.

Fundaciones empresariales

La respuesta de las fundaciones a esta nueva exigencia, vigente desde 2013, fue bastante positiva. Como se puede apreciar en el gráfico, tras la reformulación del indicador en el año 2013 se incrementó en diez puntos cada año, pasando del 28% en 2013 al 38% en 2014 y al 49% en el 2015. Este año el indicador se ha incrementado hasta alcanzar al 52% de la muestra, si bien hay que tener en cuenta que la muestra ha aumentado en doce nuevas fundaciones empresariales. Entre las doce nuevas fundaciones empresariales incorporadas la mitad de ellas tiene una misión correctamente formulada y la otra mitad no informa sobre su misión o esta no reúne las condiciones para darla por válida.

Aunque valoramos la tendencia positiva de estos últimos años, como hemos comentado en la sección sobre *Las fundaciones empresariales y la persecución del interés general*, la formulación correcta de la misión constituye la primera línea de defensa para asegurar el cumplimiento de los fines de interés general, por lo que la mejora en este punto requiere una mayor atención por parte del órgano de gobierno.

Gráfico 4. Evolución 2009-2016

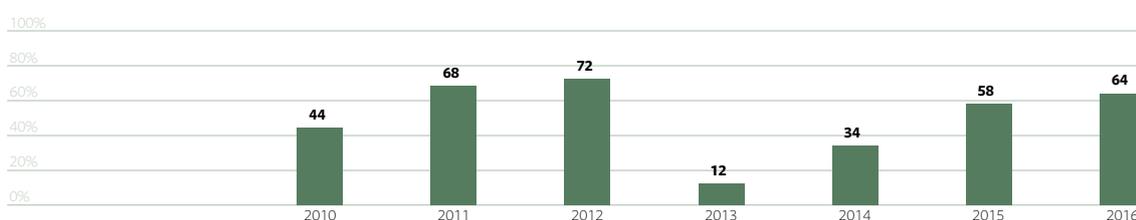


La disminución del porcentaje del 2013 con relación al año anterior se debe a una reformulación más exigente del indicador.

Fundaciones familiares

El pasado año celebrábamos la buena evolución de este indicador entre las fundaciones familiares, como un signo del cambio de sensibilidad de estas entidades hacia la ordenación de su actividad. Este año la evolución positiva (64%) se debe a la incorporación a la muestra de las dos nuevas entidades y la mejora en la formulación de la misión por parte de la **Fundación Rafael del Pino**. Las reflexiones desarrolladas en *Las fundaciones empresariales y la persecución del interés general* son plenamente aplicables a las fundaciones familiares y a sus órganos de gobierno.

Gráfico 5. Evolución 2010-2016



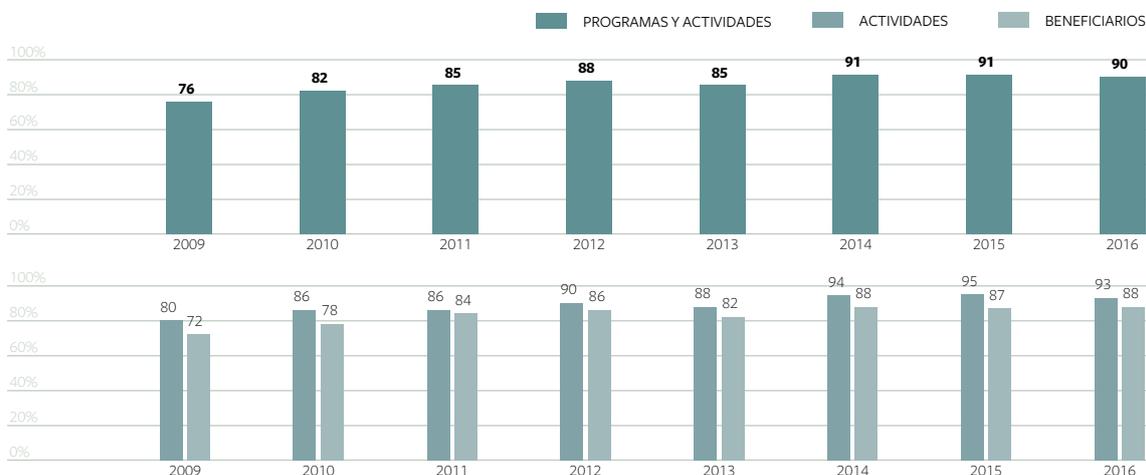
(1) La disminución del porcentaje del 2013 con relación al año anterior se debe a una reformulación más exigente del indicador.

Actividades y beneficiarios

Fundaciones empresariales

Apenas ha experimentado cambios significativos esta área en los porcentajes de cumplimiento con respecto al año anterior, a pesar de la incorporación de las nuevas fundaciones en la muestra. Prácticamente la totalidad de las fundaciones empresariales proporcionan información sobre sus actividades (93%) y beneficiarios (88%).

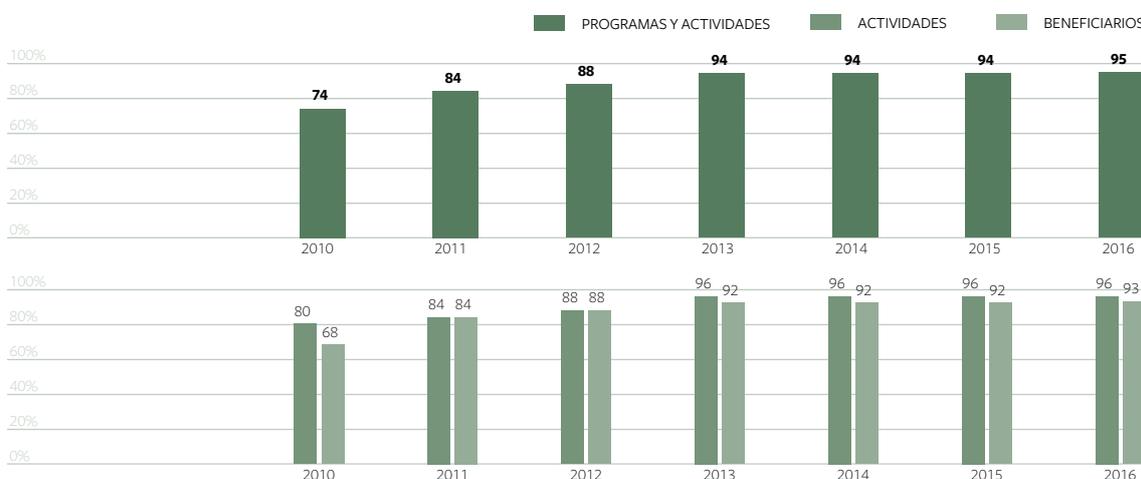
Gráfico 6. Evolución 2009-2016



Fundaciones familiares

Ningún cambio experimenta este indicador en este ejercicio; sí es de señalar que las dos nuevas entidades contribuyen positivamente al mantenimiento del nivel, pues ambas recogen satisfactoriamente dichos apartados.

Gráfico 7. Evolución 2010-2016

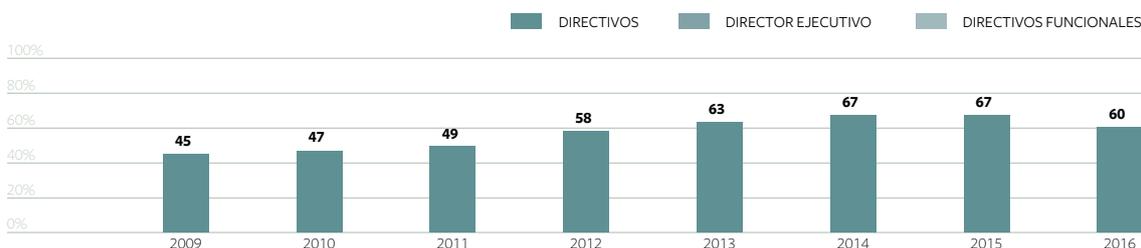


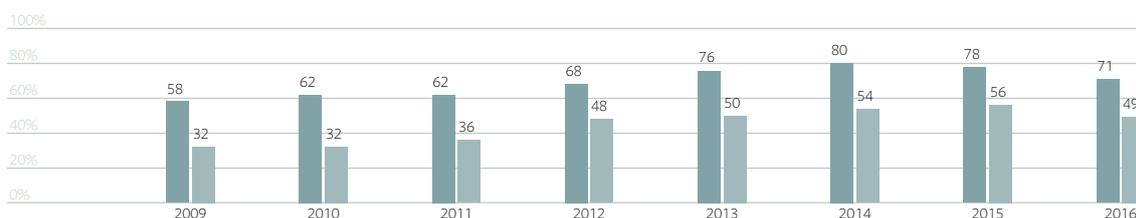
Directivos

Fundaciones empresariales

La incorporación de las diez nuevas fundaciones ha provocado un descenso general en el área, que ha disminuido (60%) a niveles cercanos al 2012 (58%). De las diez nuevas fundaciones solo hay dos (**Fundación Cotec** y **Fundación Seres**) que proporcionen información sobre el director ejecutivo y el resto de los directivos. Se trata, precisamente, de las dos fundaciones multiempresariales, gobernadas y financiadas por un grupo de empresas y que cuentan con una estructura directiva sólida. El hecho de que el resto de las ocho fundaciones empresariales no informe de esta área probablemente sea un síntoma de la debilidad de su estructura directiva, integrada por ejecutivos de la empresa que compaginan otros cargos o responsabilidades.

Gráfico 8. Evolución 2009-2016

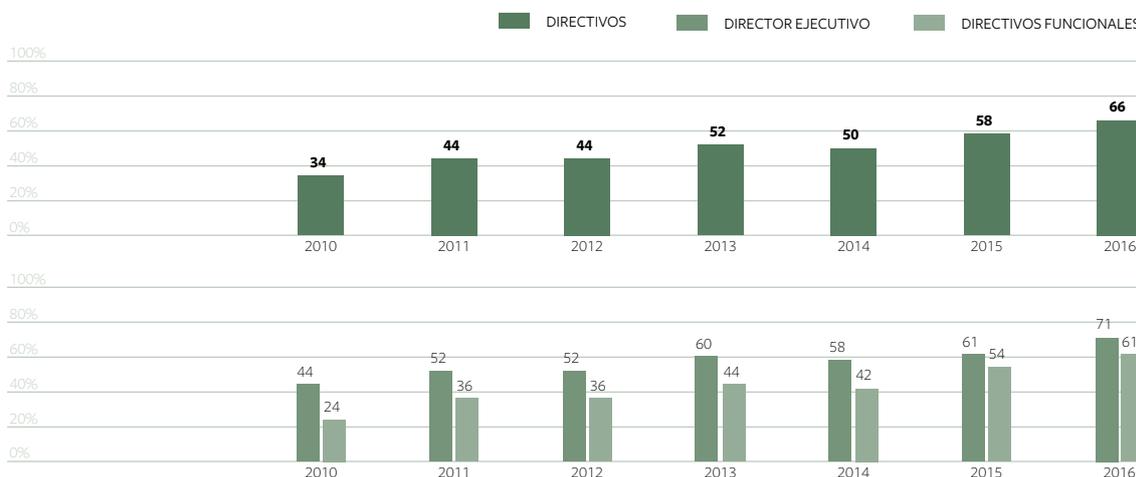




Fundaciones familiares

Continúa en las fundaciones familiares la tendencia al alza en este indicador del pasado ejercicio aumentando desde el 58% hasta el 66% tanto por la aportación de las nuevas fundaciones como por la mejora de las fundaciones **Tomás Pascual**, **Roviralta** y **Alicia Koplowitz**. Se mantienen, sin embargo, las situaciones “irregulares” que detectamos el año pasado en relación con las fundaciones **Sabadell** (fundación empresarial) y **Barrié** (fundación familiar). En ambos casos nos encontramos con una *injustificada acumulación de cargos* en la persona del presidente del patronato que ha asumido las funciones ejecutivas. Al tratarse de una circunstancia que contraviene las prácticas más elementales de buen gobierno no hemos dado por bueno el indicador de información relativo al *Director ejecutivo*, aunque las dos fundaciones designasen a la persona del presidente del patronato como responsable de esta función.

Gráfico 9. Evolución 2010-2016



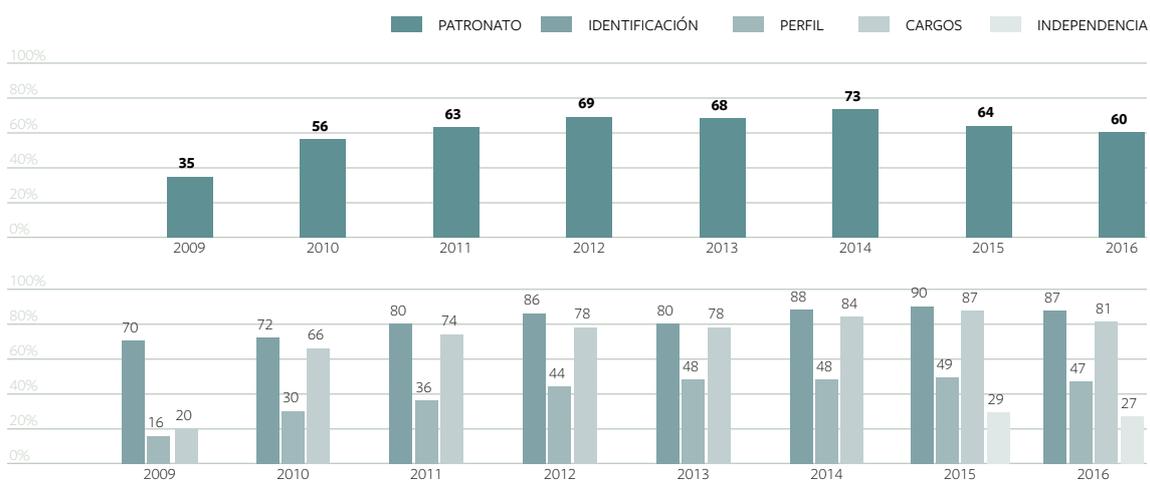
Patronato

Fundaciones empresariales

Las nuevas fundaciones incorporadas a la muestra no han contribuido a mejorar la transparencia en esta área, que ha descendido tres puntos porcentuales (60%) con respecto al pasado año (63%). La información sobre el perfil de los patronos sigue manteniendo niveles muy bajos (47%), que manifiestan la falta de relevancia que muchas fundaciones dan a la información sobre su órgano de gobierno.

En cuanto a la independencia del patronato, el porcentaje de cumplimiento mantiene los niveles del año pasado (27%). No es necesario insistir, pues ya hemos comentado con profundidad esta cuestión (Cfr. *Las fundaciones empresariales y la persecución del interés general*), en la gravedad de esta situación que supone un riesgo importante para garantizar la persecución de fines de interés general.

Gráfico 10. Evolución 2009-2016

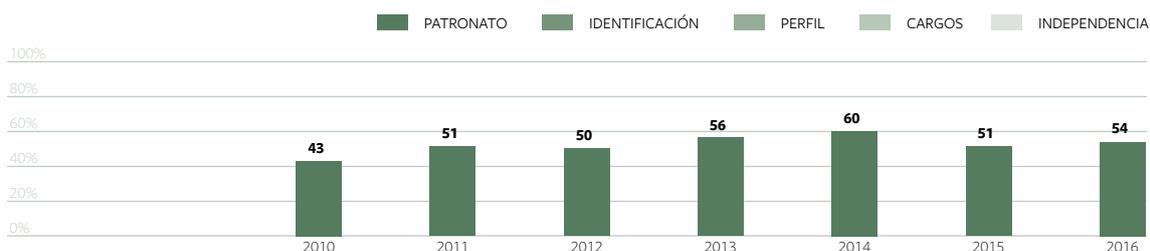


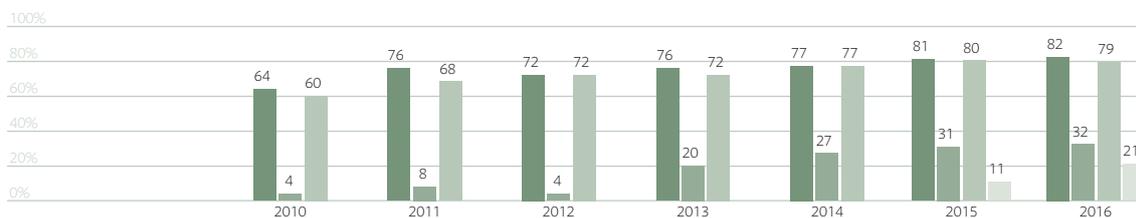
La disminución del porcentaje global de cumplimiento con respecto al año anterior se debe a la inclusión de un nuevo indicador en el área en el 2015.

Fundaciones familiares

En las fundaciones familiares no ha habido variaciones significativas con respecto a años anteriores; las variaciones de los indicadores se deben exclusivamente al efecto de la incorporación de las dos nuevas entidades, en particular la **Fundación Josep Carreras** que cumple con todos los requisitos demandados. La poca presencia de patronos externos y el peso de patronos familiares en el órgano de gobierno de estas fundaciones compromete seriamente el buen gobierno de estas organizaciones. En el caso de las fundaciones familiares, a diferencia de las fundaciones empresariales, la falta de patronos externos no pone en riesgo tanto el cumplimiento de los fines de interés general como la estabilidad interna por el peligro de que los conflictos familiares se trasladen al gobierno de la fundación.

Gráfico 11. Evolución 2010-2016





La disminución del porcentaje global de cumplimiento con respecto al año anterior se debe a la inclusión de un nuevo indicador en el área en el 2015.

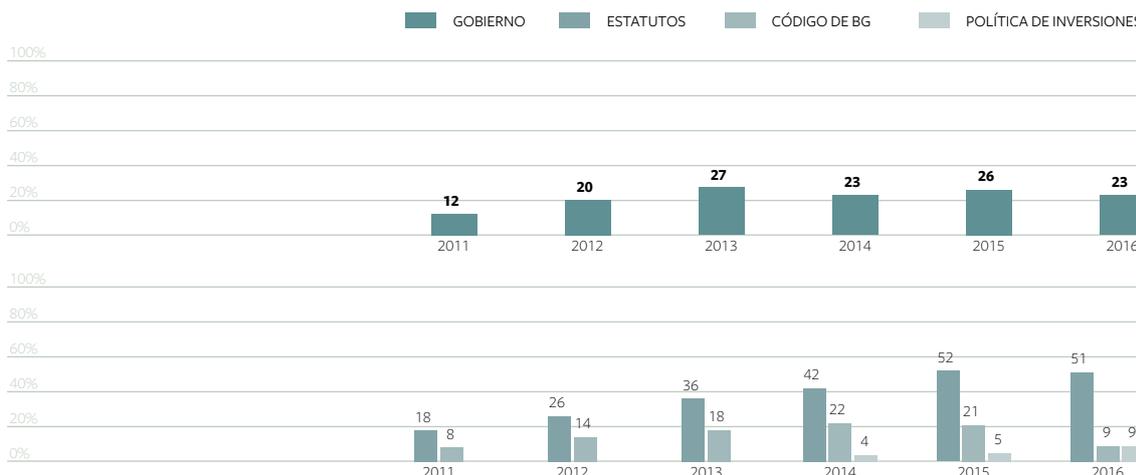
Gobierno

Fundaciones empresariales

El área de *Gobierno* experimenta este año un significativo descenso debido a la reformulación del indicador relativo al *Código de buen gobierno*. Por las razones explicadas en la sección sobre *Las fundaciones empresariales y la persecución del interés general*, y aun a sabiendas de que no basta aprobar la política de realizar una evaluación periódica del patronato para que este se lleve a efecto en la práctica, solo hemos dado por cumplido el indicador del *Código de buen gobierno* a aquellas fundaciones que incluyen entre sus políticas relativas al funcionamiento del órgano de gobierno las cuatro áreas incluidas expresamente en el indicador.

En relación con el indicador sobre *Política de inversiones* hay que destacar el progreso de la **Fundación Agbar** y la **Fundación Iberdrola** en este punto que, por vez primera, publican este documento en su web.

Gráfico 12. Evolución 2009-2016

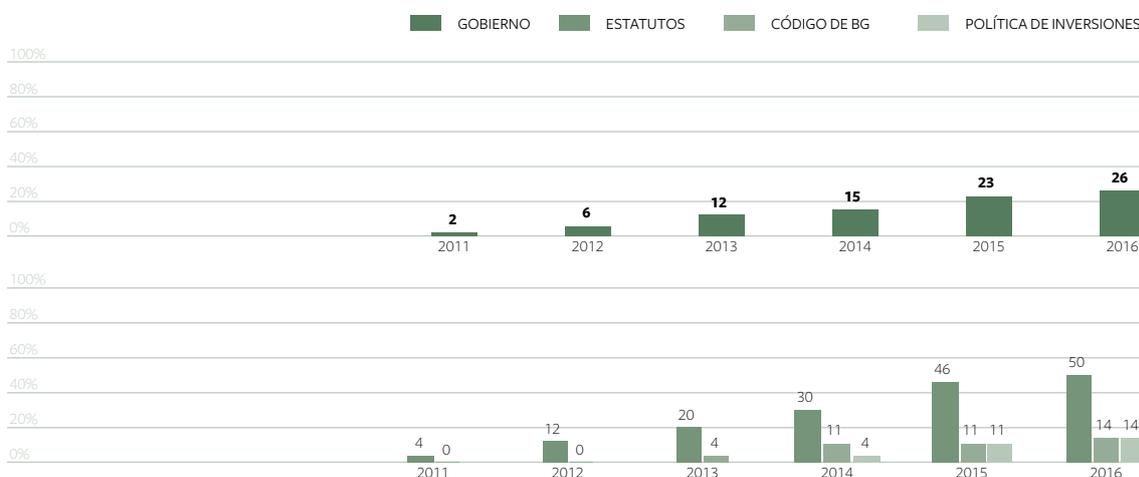


La disminución del porcentaje global de cumplimiento en el año 2014 con respecto al año anterior se debe a la inclusión de un nuevo indicador en el área. El indicador del código de buen gobierno experimenta una disminución en el año 2016 debido a la nueva reformulación del mismo que es más exigente.

Fundaciones familiares

En la muestra de entidades familiares la ligera mejoría en esta área se produce gracias a la incorporación de la **Fundación Josep Carreras**. Hay que destacar el documento que esta fundación denomina *Código ético y de buen gobierno*, que, en realidad, no es propiamente un código sino un informe de cumplimiento de recomendaciones de buen gobierno. Se trata de una excelente práctica que va más allá de la elaboración de un código, pues informa del grado de cumplimiento efectivo de las recomendaciones.

Gráfico 13. Evolución 2010-2016



La disminución del porcentaje global de cumplimiento en el 2014 con respecto al año anterior se debe a la inclusión de un nuevo indicador

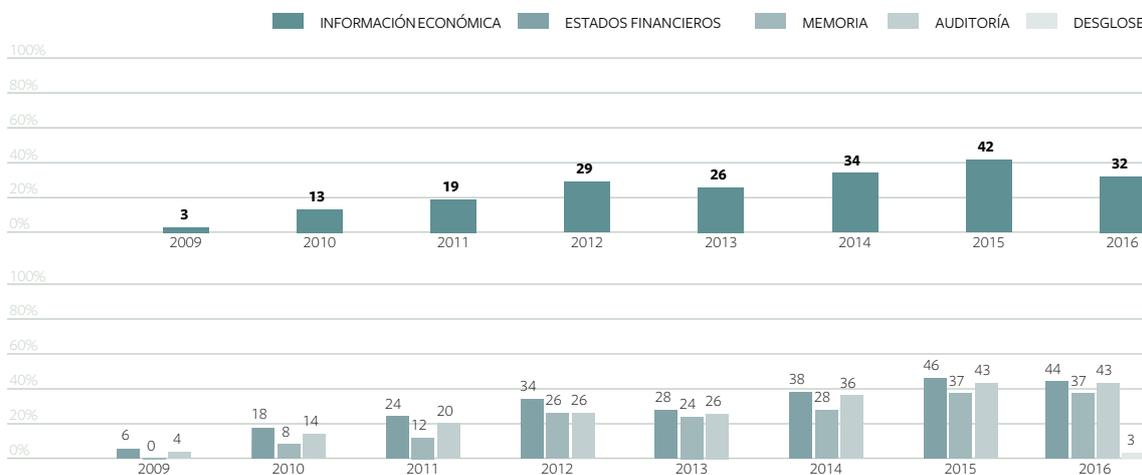
Información económica

Fundaciones empresariales

Dos datos merecen la pena resaltarse en el análisis del área de la información económica este año. Por una parte, el significativo descenso de más de diez puntos con respecto al pasado ejercicio, que se debe a la inclusión del nuevo indicador relativo al *Desglose de los gastos*. Ya hemos comentado en profundidad anteriormente (Cfr. *Las fundaciones empresariales y la persecución del interés general*) el bajo desempeño (3%) en este indicador, por lo que no merece la pena extenderse más.

Como nota positiva se debe destacar que la incorporación de las diez nuevas fundaciones empresariales de la muestra no ha supuesto un descenso en el resto de los indicadores del área, lo que demuestra que las fundaciones dan mucha relevancia a la información económica desde el punto de vista de la transparencia, como hemos señalado en la introducción del informe.

Gráfico 14. Evolución 2009-2016

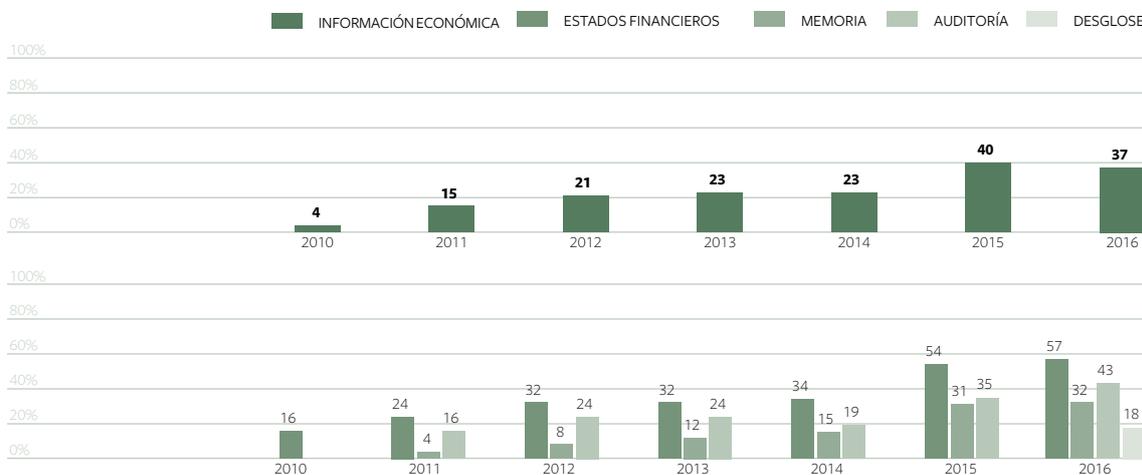


Fundaciones familiares

El importante incremento del año pasado en esta área entre las fundaciones familiares no ha tenido continuidad en este ejercicio, aunque sí se ha producido un ligero incremento en algunos indicadores debido a la incorporación de la **Fundación Josep Carreras** y la mejora de la **Fundación Tatiana Pérez de Guzmán** y **Fundación María Cristina Massaveu**, que este año han avanzado en el cumplimiento de los criterios exigidos publicando la carta del auditor.

En cuanto al nuevo indicador sobre *Desglose de los gastos* los resultados son dispares. Solamente cinco de las 28 fundaciones analizadas detallan el desglose de sus fondos, distinguiendo con claridad los gastos administrativos y los destinados a programas o cumplimiento de los fines de interés general. Entre ese pequeño grupo de fundaciones hay que distinguir a las fundaciones **Amancio Ortega**, **Josep Carreras** y **Mario Losantos**, por destacar en un lugar muy visible y en lenguaje HTML un gráfico con el desglose de los gastos. Entre las tres merece una mención especial la **Fundación Josep Carreas** por disponer de un apartado de muy fácil acceso denominado “*De dónde proceden nuestros recursos y cómo los distribuimos*”. La **Fundación Rafael del Pino** y la **Fundación Tatiana Pérez de Guzmán** también los detallan, pero la información se encuentra en su memoria anual, por lo que su visibilidad es más limitada.

Gráfico 15. Evolución 2010-2016

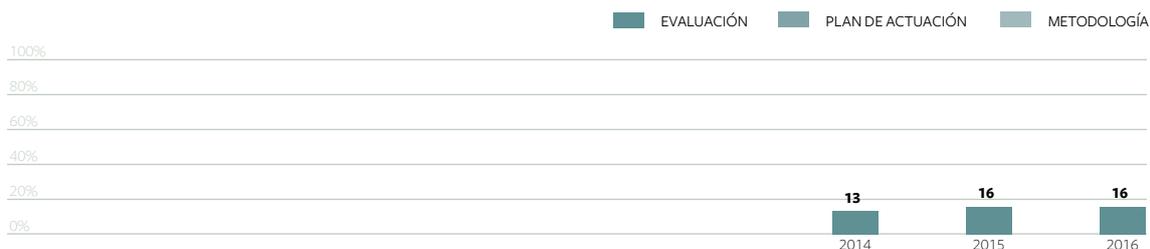


Evaluación de resultados

Fundaciones empresariales

No hay cambios en el porcentaje global de cumplimiento del área de *Resultados* que sigue manteniendo un 16% de cumplimiento. Sí hay, sin embargo, una evolución en los dos indicadores: sube el relativo al *Plan de actuación* (del 17 al 20%) y baja el correspondiente a la *Metodología* (del 16 al 13%). La razón que explica estos cambios es sencilla. Tres fundaciones (**Acciona**, **Iberdrola** y **Mutua Madrileña**) de la muestra anterior publican por vez primera el *Plan de actuación* y una de las diez nuevas fundaciones incluidas en la muestra este año (**Cotec**) también la hace pública. En cuanto al indicador sobre la *Metodología*, el descenso se debe a que únicamente una fundación de la muestra antigua (**Acciona**) ha progresado en este campo y ninguna de las nuevas fundaciones incorporadas este año cumple con esta exigencia. No debe extrañarnos que este indicador presente índices de cumplimiento más bajos, pues se trata de uno de los más complejos y exigen un importante grado de maduración de la organización.

Gráfico 16. Evolución 2014-2016

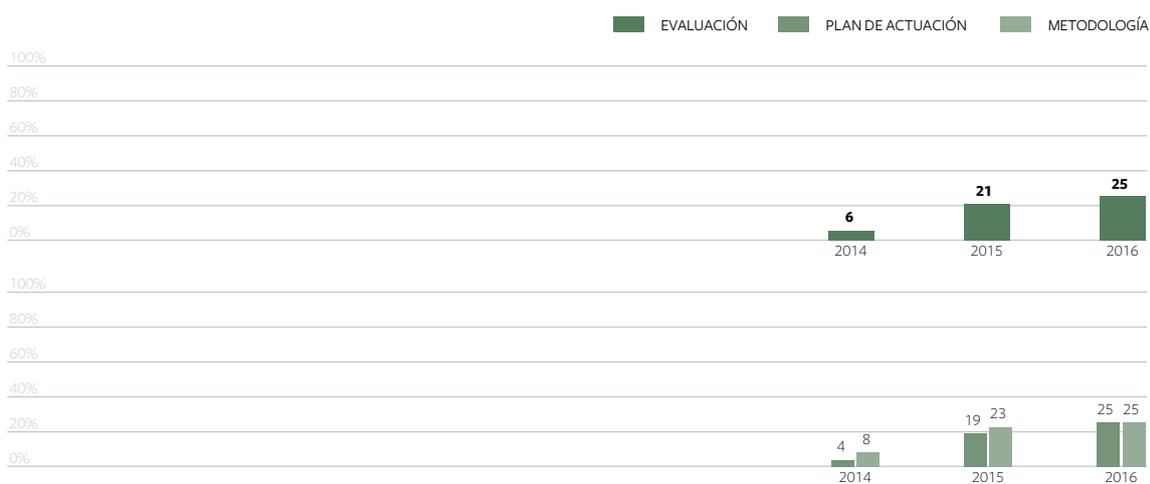




Fundaciones familiares

El ligero incremento en esta área se debe a la publicación del *Plan de actuación* por parte de la **Fundación Paideia** y la publicación por parte de la **Fundación Víctor Grífols** de una sección denominada *Evaluación* en la que la fundación explica cuáles son los criterios e indicadores que utiliza para evaluar el impacto de sus actividades.

Gráfico 17. Evolución 2014-2016



Conclusiones

1. El informe revela una grave insuficiencia de mecanismos de salvaguarda de “los fines de interés general” por parte de las fundaciones empresariales. La ausencia en numerosas fundaciones de una misión explícitamente formulada, de un patronato independiente, compuesto por vocales externos a la compañía, de procedimientos de evaluación de su órgano de gobierno y de falta de claridad en la información sobre el destino de los fondos son carencias importantes que contribuyen a aumentar el riesgo de desviación de los fines de interés general.
2. Se advierte una diferencia notable en las prácticas de transparencia y buen gobierno en favor de las fundaciones que vienen siendo supervisadas desde hace tiempo frente a las fundaciones incorporadas recientemente. Este dato confirma la importancia de que existan instituciones independientes de supervisión y de difusión de la información para impulsar de manera eficaz las prácticas de transparencia y buen gobierno.
3. En relación con la exigencia de desarrollar códigos de buen gobierno, el cumplimiento de este indicador sigue siendo bajo y, también, se aprecia una cierta confusión en las fundaciones sobre este punto. No es infrecuente que las fundaciones empresariales interpreten que cumplen este requisito asumiendo los códigos o políticas de su empresa fundadora. Tampoco resulta extraño que las fundaciones identifiquen el código de buen gobierno con el desarrollo de políticas y prácticas muy heterogéneas. En este sentido, conviene recordar que el código de buen gobierno es un documento político que complementa los estatutos orientado principalmente a regular el funcionamiento del patronato, gestionar los posibles conflictos de intereses y evaluar su desempeño. Por esa razón, todo código de gobierno debe contener una definición de las responsabilidades y funciones del patronato, una descripción detallada de los deberes de diligencia y lealtad de los miembros del patronato, una declaración del procedimiento previsto para evaluar el funcionamiento del órgano de gobierno y, por último, el procedimiento de declaración y resolución de los conflictos de intereses que puedan surgir entre los patronos y la fundación.
4. El informe muestra una preocupante falta de diversidad e independencia en la composición de los patronatos, tanto en las fundaciones empresariales como en las familiares. Esta falta de diversidad e independencia es mucho más acusada en las fundaciones empresariales, donde en

muchas de ellas los miembros del patronato son todos ejecutivos de la empresa fundadora. Las fundaciones deben hacer un esfuerzo por incorporar al órgano de gobierno personas que refuercen la misión de la fundación y ayuden a equilibrar los distintos intereses.

5. Los criterios utilizados en la administración del patrimonio fundacional siguen siendo una práctica poco extendida en las fundaciones familiares y empresariales. Todas las fundaciones deberían hacer pública esta información, pero especialmente aquellas fundaciones empresariales que cuentan con una cuantiosa dotación patrimonial: **Fundación Mapfre, Fundación Areces, Fundación Rafael del Pino, Fundación Botín, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Fundación María Cristina Masaveu y Fundación Tatiana Pérez de Guzmán.**
6. La práctica existente en muchas organizaciones no lucrativas de desglosar con claridad y de manera visible el destino de los fondos, diferenciando el porcentaje destinado a programas relacionados con el cumplimiento de los fines de interés general y los gastos de estructura de la organización, es ignorada por la mayoría de las fundaciones analizadas, tanto empresariales como familiares. Se trata, sin embargo, de un contenido muy relevante pues contribuye a reforzar la transparencia con el compromiso de cumplir los fines de interés general y, además, proporciona información sobre la eficacia en la persecución del mismo.
7. Se advierte una sensible mejoría en prácticamente todas las áreas de información de las fundaciones familiares analizadas. Por vez primera, las fundaciones familiares han superado en los grados de transparencia a las fundaciones empresariales.

Recomendaciones

1. Los patronatos deben seguir reflexionando sobre su papel y funciones, desarrollando prácticas de buen gobierno que deberán incluir como mínimo las siguientes cuestiones: principales responsabilidades del patronato, competencias y funcionamiento de las comisiones, deberes de diligencia y lealtad de los patronos, sistema de evaluación del desempeño del patronato y mecanismos de gestión de los posibles conflictos de intereses.
2. Es importante que las fundaciones impulsen la diversidad en la composición de sus órganos de gobierno y aseguren la independencia de sus miembros mediante la selección de patronos que no tengan o hayan tenido vínculos con la empresa, en el caso de las fundaciones empresariales, o con la familia, en el caso de las fundaciones familiares. En especial, las fundaciones empresariales, cuyo patronato esté constituido solo por directivos de la empresa, deben incorporar personas externas e independientes que ayuden a equilibrar los intereses y reforzar la misión de la fundación.
3. La búsqueda, selección y propuesta de los candidatos a formar parte del patronato es una de las decisiones de gobierno más importantes. Las fundaciones deben impulsar y desarrollar procedimientos de selección de candidatos objetivos y rigurosos que promuevan la diversidad y el talento. En esta línea sería muy recomendable que los patronatos consideren la conveniencia de constituir una comisión de nombramientos con el fin de asegurar que el proceso de búsqueda y nombramiento de candidatos sea lo más transparente y objetivo.
4. La correcta administración y preservación del patrimonio fundacional es una de las responsabilidades más importantes del patronato. Por esa razón resulta recomendable que las fundaciones desarrollen políticas y procesos tendentes a asegurar que su patrimonio no pierda valor y sus fondos sean invertidos de manera responsable. Todas las fundaciones, y de manera particular aquellas que cuentan con una importante dotación fundacional, deberían informar con detalle sobre los principios y criterios que guían su política de inversiones del patrimonio. En este sentido, no basta que el patronato se limite a formular declaraciones genéricas sobre sus principios o criterios de inversión.
5. La información clara y visible sobre el destino de los fondos, desglosando el porcentaje destinado a los programas y los gastos de estructura, resulta crítica para evaluar el cumplimiento de los fines de interés ge-

neral y la eficacia en la consecución de los mismos. Las fundaciones deberían proporcionar esta información de manera clara y visible, bien en la información económica

contenida en su memoria anual de actividades o, preferentemente, en la sección de la web destinada a la información económica.

GUÍA DE GOBIERNO XI

75 preguntas clave sobre gobierno de fundaciones



Las 75 preguntas clave sobre gobierno de fundaciones contenidas en esta nueva guía de la colección, ofrecen la orientación y criterio necesarios para el buen gobierno del sector fundacional. La XI Guía sobre gobierno resolverá sus dudas en materia de:

- Naturaleza y marco legal
- Misión
- Responsabilidad y funciones del patronato
- Órganos y estructura
- Selección y renovación del patronato
- Evaluación del patronato
- Gestión y captación de fondos
- Conflicto de interés
- Transparencia y rendición de cuentas
- Evaluación de resultados

24 euros

Solicítela en www.compromisoytransparencia.com



Colección "Guías sobre gobierno"

Nº 1 "Cómo proporcionar luz y calor: misión, foco y resultados". **Nº 2** "Cómo buscar y mantener un patronato eficaz". **Nº 3** "Cómo elaborar un código de buen gobierno". **Nº 4** "Examine su patronato. Luces y sombras". **Nº 5** "El patronato y la captación de fondos". **Nº 6** "La misión y el modelo de financiación". **Nº 7** "Cómo evaluar los resultados de las organizaciones no lucrativas: de las buenas intenciones al impacto". **Nº 8** "Cómo comunicar la misión". **Nº 9** "Selección, evaluación y sucesión del director". **Nº 10** "36 principios de transparencia y buen gobierno".

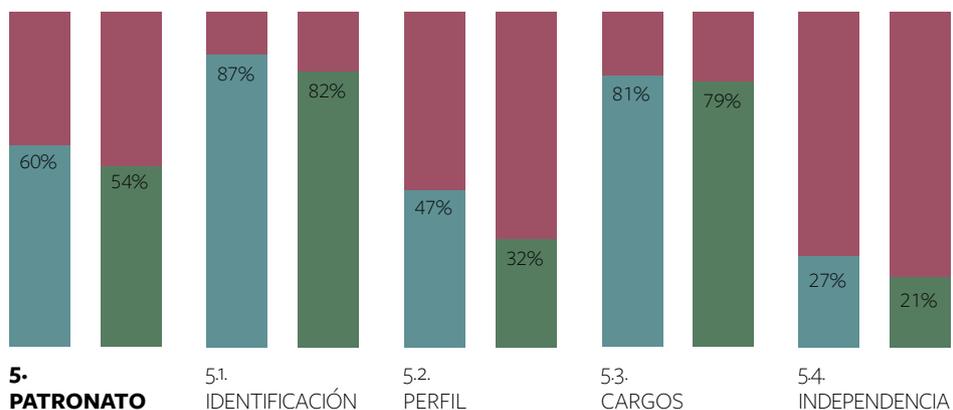
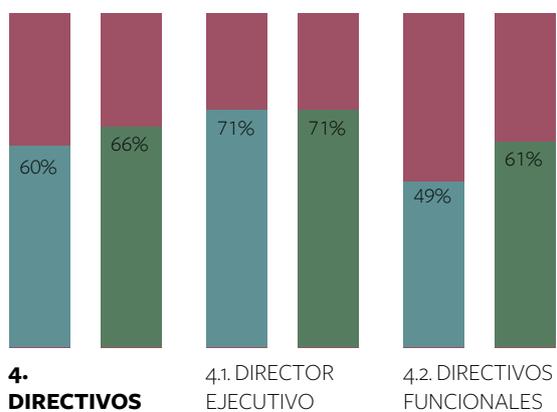
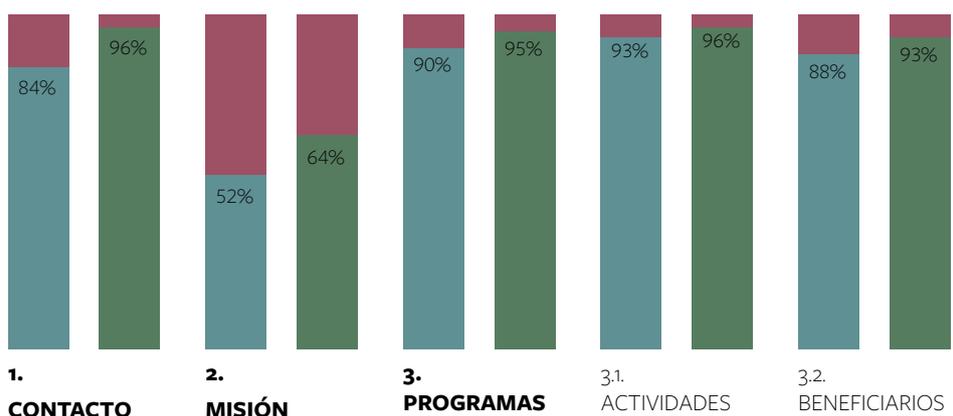
 FUNDACIÓN
COMPROMISO Y
TRANSPARENCIA

Colabore con nosotros: <http://www.compromisoytransparencia.com/corporativo/colabora/>

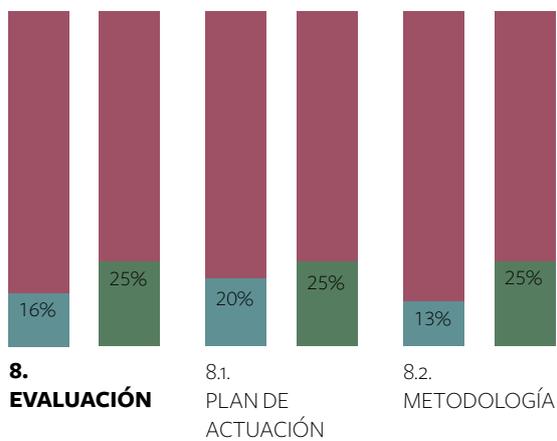
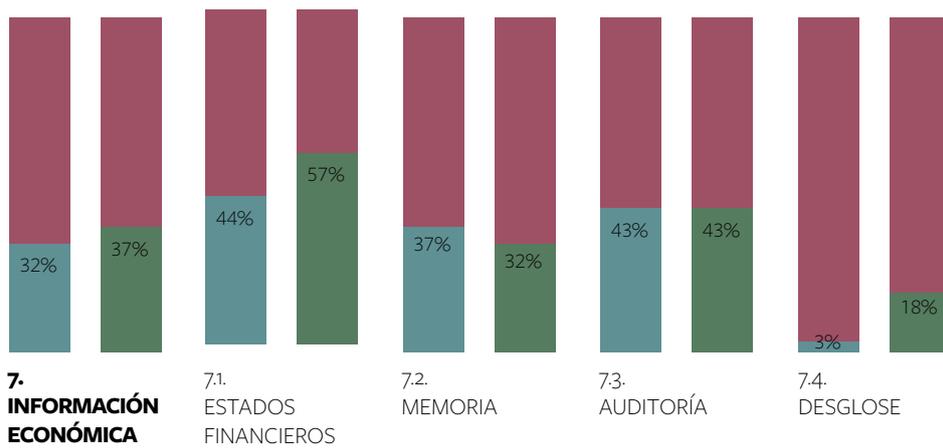
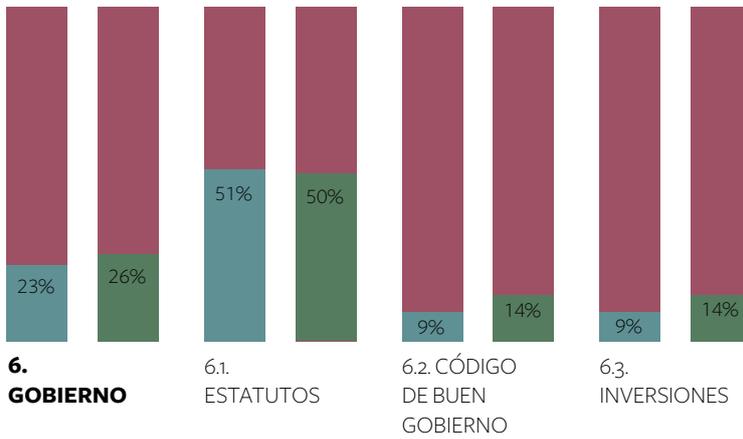
ANEXOS

Comparación entre las fundaciones empresariales y las familiares

■ Fundaciones empresariales
 ■ Fundaciones familiares
 ■ No cumplimiento



Fundaciones empresariales Fundaciones familiares No cumplimiento



Ranking de transparencia de las fundaciones empresariales

CLASIFICACIÓN	FUNDACIONES	PUNTOS
TRANSPARENTES		
Este grupo lo integran aquellas fundaciones que cumplen los siguientes criterios: 1) <i>criterio cuantitativo</i> : deben cumplir al menos 13 de los 19 indicadores de transparencia; 2) <i>criterio cualitativo</i> : entre los cumplimientos deben incluirse dos de los indicadores relativos a la información económica : estados financieros e informe de auditoría		
1	Fundación Atresmedia	17
	Fundación Iberdrola	17
2	Fundación Gas Natural Fenosa	16
3	Fundación Acciona Microenergía	15
	Fundación Adecco	15
	Fundación Agbar	15
	Fundación Caser	15
	Fundación Cotec	15
	Fundación Bancaria La Caixa	15
	Fundación Mutua Madrileña	15
	Fundación Telefónica	15
	Fundación Vodafone	15
	4	Fundación Accenture
Fundación Ernst & Young		14
Fundación PwC		14
5	Fundación Focus-Abengoa	13
	Fundación KPMG	13
	Fundación ONCE	13
	Fundación Repsol	13
	Fundación Sanitas	13
	Fundación Seres	13
TRANSLÚCIDAS		
Este grupo está formado por aquellas fundaciones que cumplen al menos 8 de los 19 indicadores de transparencia.		
6	Fundación Mapfre	12
	Fundación Pelayo	12
	Fundación Randstad	12
	Fundación Microfinanzas BBVA	12
7	Fundación Bankinter	11
	Fundación Bertelsmann	11
	Fundación F.C. Barcelona	11
	Fundación Mahou San Miguel	11
8	Fundación Banco Sabadell	10
	Fundación Cruzcampo	10
	Fundación Real Madrid	10
	Fundación Endesa	10
	Fundación Montemadrid	10

CLASIFICACIÓN	FUNDACIONES	PUNTOS
8	Fundación Orange	10
	Fundación Pfizer	10
	Fundación Santander	10
9	Fundación Altadis	9
	Fundación Aon	9
	Fundación Lilly	9
	Fundación Línea Directa	9
10	Fundación Elecnor	8
	Fundación Jiménez Díaz	8
	Fundación Seur	8
	Fundación Vital	8
OPACAS		
Este grupo lo integran las fundaciones que cumplen menos de 8 indicadores		
11	Fundación Abertis	7
	Fundación BBVA	7
	Fundación HM	7
	Fundación March	7
	Fundación Prosegur	7
	Fundación Unicaja	7
12	Fundación ACS	6
	Fundación Areces	6
	Fundación Hullera Vasco-Leonesa	6
	Fundación Ebro-Foods	6
	Fundación Everis	6
	Fundación Garrigues	6
	Fundación Pons	6
	Fundación Renault	6
	Fundación Santillana	6
13	Fundación AstraZeneca	5
	Fundación Axa	5
	Fundación Carrefour	5
	Fundación Reale	5
14	Fundación Atlético de Madrid	4
	Fundación Quirón	4
	Fundación Sener	4
15	Fundación British Telecom	3
	Fundación Coca-Cola	3
16	Fundación Villar Mir	1
	Fundación Vocento	1
17	Fundación Banco Popular	0
	Fundación Deloitte	0
	Fundación Eroski	0
	Fundación Sacyr	0

Ranking de transparencia de las fundaciones empresariales por sectores y media del sector

FUNDACIONES	PUNTOS
-------------	--------

Alimentación, tabaco y bebidas	
Mahou San Miguel	11
Cruzcampo	10
Altadis	9
Ebro-Foods	6
Coca-Cola	3
Media sector	7,8

Construcción e infraestructuras	
Acciona Microenergía	15
Agbar	15
Abertis	7
ACS	6
Sener	4
Juan Miguel Villar Mir	1
Sacyr	0
Media sector	6,8

Deportivo	
F.C. Barcelona	11
Real Madrid	10
Atlético de Madrid	4
Media sector	8,3

Distribución	
Areces	6
Carrefour	5
Eroski	0
Media sector	3,6

Editorial y comunicación	
Atresmedia	17
Bertelsmann	11
Santillana	6
Vocento	1
Media sector	8,7

Energía	
Iberdrola	17
Gas Natural Fenosa	16
Focus-Abengoa	13
Repsol	13
Endesa	10
Elecnor	8
Hullera Vasco-Leonesa	6
Media sector	11,8

Farmacéuticas	
Pfizer	10
Lilly	9
AstraZeneca	5
Media sector	8

FUNDACIONES	PUNTOS
-------------	--------

Financiero	
La Caixa	15
Microfinanzas BBVA	12
Bankinter	11
Sabadell	10
Montemadrid	10
Santander	10
Vital	8
BBVA	7
March	7
Unicaja	7
Popular	0
Media sector	8,8

Salud	
Jiménez Díaz	8
HM	7
Quirón	4
Media sector	6,3

Seguros	
Caser	15
Mutua Madrileña	15
Sanitas	13
Mapfre	12
Pelayo	12
Aon	9
Línea Directa	9
Axa	5
Reale	5
Media sector	10,5

Servicios	
Adecco	15
Accenture	14
Ernst & Young	14
PwC	14
KPMG	13
Randstad	12
Seur	8
Prosegur	7
Everis	6
Garrigues	6
Pons	6
Deloitte	0
Media sector	9,5

Telecomunicaciones	
Telefónica	15
Vodafone	15
Orange	10
British Telecom	3
Media sector	10,7

CONSTRUIR CONFIANZA 2016

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO			GOBIERNO			INFORMACIÓN ECONÓMICA				EVALUACIÓN		
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	DIRECTOR EJECUTIVO	DIRECTIVO FUNCIONAL	IDENTIFICACIÓN	PERFIL	INDEPENDENCIA	CARGOS	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIÓN	CÓDIGO BUEN GOBIERNO	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	DESTINO FONDOS	CARTA AUDITORES	PLAN ACTUACIÓN	METODOLOGÍA
Abertis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Accenture	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Acciona	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ACS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Adecco	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Agbar	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Altadis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Aon	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Atresmedia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Areces	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
AstraZeneca	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Axa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hullera Vasco-Leonesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
BBVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Banco Popular	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Banco Sabadell	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bankinter	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bertelsmann	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bristish Telecom	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Caser	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Carrefour	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Coca-Cola	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cotec	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cruzcampo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Del Real Madrid	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Del Atlético de Madrid	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Deloitte	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Elecnor	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Endesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

CONSTRUIR CONFIANZA 2016

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO			GOBIERNO			INFORMACIÓN ECONÓMICA				EVALUACIÓN		
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	DIRECTOR EJECUTIVO	DIRECTIVO FUNCIONAL	IDENTIFICACIÓN	PERFIL	INDEPENDENCIA	CARGOS	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIÓN	CÓDIGO BUEN GOBIERNO	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	DESTINO FONDOS	CARTA AUDITORES	PLAN ACTUACIÓN	METODOLOGÍA
Ebro-Foods	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ernst & Young	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Eroski	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Everis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F.C. Barcelona	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Focus-Abengoa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gas Natural Fenosa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Garrigues	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
HM	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Juan Miguel Villar Mir	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Iberdrola	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jiménez Díaz	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
KPMG	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
La Caixa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lilly	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Línea Directa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mahou San Miguel	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mapfre	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
March	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Microfinanzas BBVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Montemadrid	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mutua Madrileña	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ONCE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Orange	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pelayo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pfizer	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pons	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
PwC	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Quirón	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

CONSTRUIR CONFIANZA 2016

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO			GOBIERNO			INFORMACIÓN ECONÓMICA				EVALUACIÓN		
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	DIRECTOR EJECUTIVO	DIRECTIVO FUNCIONAL	IDENTIFICACIÓN	PERFIL	INDEPENDENCIA	CARGOS	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIÓN	CÓDIGO BUEN GOBIERNO	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	DESTINO FONDOS	CARTA AUDITORES	PLAN ACTUACIÓN	METODOLOGÍA
Prosegur	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Randstad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Reale	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Renault	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Repsol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sacyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sanitas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Santander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Santillana	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sener	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Seres	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Seur	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Telefónica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Vital	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Vodafone	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Vocento	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Unicaja	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Ranking de transparencia de las fundaciones familiares

CLASIFICACIÓN	FUNDACIONES	PUNTOS
TRANSPARENTES		
Este grupo lo integran aquellas fundaciones que cumplen los siguientes criterios: 1) <i>criterio cuantitativo</i> : deben cumplir al menos 13 de los 19 indicadores de transparencia; 2) <i>criterio cualitativo</i> : entre los cumplimientos deben incluirse dos de los indicadores relativos a la información económica : estados financieros e informe de auditoría		
1	Fundación Mario Losantos	17
	Fundación Josep Carreras	17
2	Fundación Rafael del Pino	16
3	Fundación Barceló	15
	Fundación Barrié	15
4	Fundación Luca de Tena	14
TRANSLÚCIDAS		
Este grupo está formado por aquellas fundaciones que cumplen al menos 8 de los 19 indicadores de transparencia.		
5	Fundación Amancio Ortega (1)	13
	Fundación Víctor Grifols (1)	13
6	Fundación Paideia	12
	Fundación Tomás Pascual	12
7	Fundación Antonio Esteve	11
	Fundación Tatiana Pérez de Guzmán	11
8	Fundación José Manuel Lara	10
9	Fundación Botín	9
	Fundación María Cristina Masaveu	9
	Fundación Roviralta	9
10	Fundación José Manuel Entrecanales	8
	Fundación Carulla	8
OPACAS		
Este grupo lo integran las fundaciones que cumplen menos de 8 indicadores		
11	Fundación Alicia Koplowitz	7
	Fundación Germán Sánchez RUIPÉREZ	7
	Fundación Jaume Casademont	7
	Fundación María José Jove	7
	Fundación Rafa Nadal	7
12	Fundación Hortensia Herrero	6
13	Fundación Abel Matutes	5
	Fundación Eduardo Barreiros	5
14	Fundación Adolfo Domínguez	3
15	Fundación Puig	0

Las fundaciones Amancio Ortega y Víctor Grifols se han incluido en la categoría de *translúcidas* porque si bien cumplen el criterio cuantitativo (al menos 13 indicadores) no cumplen el criterio cualitativo al no publicar el informe de auditoría.

CONSTRUIR CONFIANZA 2016

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO				GOBIERNO			INFORMACIÓN ECONÓMICA				EVALUACIÓN	
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	DIRECTOR EJECUTIVO	DIRECTIVO FUNCIONAL	IDENTIFICACIÓN	PERFIL	INDEPENDENCIA	CARGOS	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIÓN	CÓDIGO BUEN GOBIERNO	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	DESTINO FONDOS	CARTA AUDITORES	PLAN ACTUACIÓN	METODOLOGÍA
Abel Matutes	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Adolfo Domínguez	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Alicia Koplowitz	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Amancio Ortega	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Antonio Esteve	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Barceló	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Barrié	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Botín	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Eduardo Barreiros	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Germán Sánchez Ruipérez	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hortensia Herrero	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jaume Casademont	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
José Manuel Entrecanales	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
José Manuel Lara	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Luca de Tena	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Luis Carulla	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
María Cristina Masaveu	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
María José Jove	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mario Losantos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Paideia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Puig	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Rafael del Pino	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Roviralta	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tatiana Pérez de Guzmán	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tomás Pascual	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Víctor Grifols	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Josep Carreras	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Rafa Nadal	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●