

INFORME

## Construir confianza 2012

Impulsando la transparencia en la web de las fundaciones españolas

Por Javier Martín Cavanna



## Índice

---

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Presentación                              | 3  |
| Introducción                              | 5  |
| Investigación y metodología               | 9  |
| Análisis de las fundaciones empresariales | 13 |
| Análisis de las fundaciones familiares    | 18 |
| Evaluación de resultados                  | 21 |
| Conclusión y referencias                  | 26 |
| Anexos                                    | 28 |

---

©Fundación Compromiso y Transparencia. Marzo 2013

La Fundación Compromiso y Transparencia tiene como misión fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones impulsando el buen gobierno, la transparencia y la rendición de cuentas de sus actividades

**Fundación Compromiso y Transparencia**

C/Goya, 48, 1º izquierda. 28001 Madrid  
T: +34 91 431 37 02. F: +34 91 575 61 64  
[www.compromisoytransparencia.com](http://www.compromisoytransparencia.com)  
[info@compromisoytransparencia.com](mailto:info@compromisoytransparencia.com)

## Presentación

Han transcurrido cuatro años desde el primer informe *Construir Confianza 2009* y, aunque el periodo de tiempo transcurrido es todavía muy breve para hacer balance, ya se aprecian algunos resultados importantes. Las fundaciones empresariales han venido aumentando cada año sus niveles de transparencia y, por vez primera, hay cinco fundaciones que cumplen todos los indicadores de transparencia. No se puede minusvalorar este dato. El hecho de que un grupo significativo de fundaciones se esfuerce por aumentar sus niveles de transparencia y sus prácticas de buen gobierno es un incentivo importante para el resto del sector fundacional. Por eso nuestras primeras líneas tienen que ser de reconocimiento a esas cinco fundaciones (**Fundación Antena 3, Fundación Bertelsmann, Fundación Gas Natural, Fundación Repsol y Fundación Iberdrola**) que han respondido a la demanda de “(re)construir la confianza” de nuestra sociedad en sus instituciones.

No todos los resultados de esta edición son positivos. Ese esfuerzo de transparencia de las fundaciones empresariales no ha corrido parejo en el caso de las fundaciones familiares, que apenas han experimentado una mejoría con respecto al año pasado. Como se apunta en el análisis, muy probablemente, esa rémora de las fundaciones familiares sea un síntoma de la tradicional debilidad y falta de supervisión de sus órganos de gobierno. Los patronatos y directivos de esas fundaciones deberían reflexionar seriamente sobre los niveles de transparencia que mantienen sus organizaciones en un entorno dominado por la Red. En este sentido, el reproche debe extenderse a algunas fundaciones corporativas importantes cuyas empresas cotizan en la Bolsa y siguen sin proporcionar información

económico-financiera (**Fundación BBVA, Fundación Microfinanzas-BBVA, Fundación Banco Santander y Fundación “la Caixa”**).

No nos engañemos, nadie puede mantenerse al margen de los esfuerzos colectivos por contribuir a aumentar la confianza de la sociedad en sus instituciones con la falsa excusa de una defensa de la autonomía privada o la disculpa de una liberalidad mal entendida. Cada vez es mayor el consenso que sitúa como remedio de la crisis actual la necesidad de recuperar la credibilidad de nuestras instituciones, y pocas medidas contribuyen tanto a recobrar esa confianza como el impulso de prácticas de transparencia y buen gobierno.

En este informe, aunque sin integrar todavía los datos en la tabla general, se analiza por primera vez el área de resultados. El balance de cumplimiento de esta área es manifiestamente mejorable y los datos finales son una prueba de que, como señala el informe: “las fundaciones empresariales y familiares apenas se han iniciado en la senda de la evaluación de resultados”.

**Cada vez es mayor el consenso que sitúa como remedio de la crisis actual la necesidad de recuperar la credibilidad de nuestras instituciones, y pocas medidas contribuyen tanto a recobrar esa confianza como el impulso de prácticas de transparencia y buen gobierno.**

Todos los que hemos trabajado en el sector fundacional sabemos que el gran reto de la mayoría de estas organizaciones consiste en transformar su misión en resultados concretos y verificables.

Existe la tentación de exculpar a las fundaciones de un examen sobre su responsabilidad por el mero hecho de tratarse de organizaciones con un fuerte compromiso social. En ocasiones, da la impresión de que basta la mera declaración de un fin social para justificar la existencia de las fundaciones. Pero sabemos que lo que justifica a una organización son sus resultados no una mera declaración retórica. La obtención de resultados, en cualquier organización, depende de múltiples factores, entre los que tiene un peso muy importante contar con una misión clara y precisa. Lo que importa subrayar aquí

es que la organización debe ofrecer información sobre los resultados, que éstos van a constituir un “test” importante del grado de cumplimiento de la misión y que centrarse en los mismos constituye la vacuna más eficaz contra la enfermedad del “voluntarismo”.

Estamos convencidos de que los esfuerzos de las fundaciones por mostrar a la sociedad el impacto de sus actividades, y no las demandas de mayores beneficios fiscales, constituyen la única estrategia eficaz para conseguir el reconocimiento y apoyo real de la ciudadanía.

**Javier Martín Cavanna**

Director de la Fundación Compromiso y Transparencia

## Introducción

El año 2012 no solo se ha visto sacudido por la crisis económica sino por una serie de escándalos que han puesto en entredicho la confianza en muchas de nuestras instituciones: entidades financieras, supervisores, representantes empresariales, universidades, partidos políticos, etc. De acuerdo con el *Trust Barometer 2013* publicado por la consultora de comunicación **Edelman**, España se sitúa a la cola del índice de confianza (media de la confianza en gobiernos, empresas, ONG y medios de comunicación) solo por encima de Rusia, Japón y Turquía. Según ese mismo informe, nuestro país es uno de los que menos confía en sus líderes políticos y empresariales, tan solo por detrás de Italia. Todos estos datos confirman una tendencia que viene acentuándose en los últimos años y que pone de manifiesto la enorme crisis de credibilidad que está atravesando nuestro país y que está afectando a todas nuestras instituciones, incluidas las fundaciones. Una de las medidas que más y mejor puede contribuir a recuperar la confianza de la sociedad en sus instituciones es la mejora de la transparencia y el buen gobierno. Así lo han entendido un buen grupo de fundaciones empresariales que durante el año 2012 han dado un salto de calidad importante en su compromiso por la transparencia. Las fundaciones empresariales han avanzado en todas las áreas, especialmente las más sensibles desde el punto de vista informativo, como son el área de información económica financiera y el área de gobierno. Como se puede apreciar en la Tabla 1, la evolución del grado de transparencia en la web de las fundaciones empresariales españolas no ha dejado de aumentar desde la publicación

del primer informe *Construir confianza* en el año 2009. La progresión mayor se ha producido en las áreas inicialmente “menos transparentes”: información sobre el patronato e información económica. En la información relativa al patronato se ha pasado de un porcentaje de cumplimiento en el año 2009 del 35% al 69% en el año 2012. Con relación a la información económica, la evolución ha sido del 3% en el año 2009 al 28% en el año 2012. Merece destacarse especialmen-

Por primera vez hay cinco fundaciones empresariales que cumplen los 15 indicadores de transparencia en su totalidad: **Fundación Antena 3, Fundación Bertelsmann, Fundación Gas Natural-Fenosa, Fundación Iberdrola y Fundación Repsol.**

te el esfuerzo que han hecho tres fundaciones durante el año 2012 para dotarse de un código o principios de buen gobierno (**Fundación Antena 3, Fundación Bertelsmann y Fundación Repsol**). Este dato tiene especial relevancia y supone un grado de madurez importante, si se tiene en cuenta que esas organizaciones han tenido que elaborar *ex novo* esos principios y someterlos a la aprobación de sus respectivos patronatos. Por primera vez hay cinco fundaciones empresariales (10%) que cumplen los 15 indicadores de transparencia en su totalidad: **Fundación Antena 3, Fundación Bertelsmann, Fundación Gas Natural-Fenosa, Fun-**

**dación Iberdrola y Fundación Repsol.** Aunque todavía estamos alejados de los niveles de transparencia de las fundaciones de los EEUU (Vid. *Construir confianza*, 2009, página 14), las fundaciones empresariales españolas han avanzado casi 30 puntos en apenas tres años.

Este avance en la transparencia de las fundaciones empresariales no ha discurrido en paralelo a mejoras comparables en el ámbito de las fundaciones familiares. Pese a los ligeros incrementos que se observan en algunas áreas como la Información Económica (del 15 % al 21 %), Misión (del 68 % al 72%) o Programas (del 84% al 88%) en la Tabla 2, el aumento no se debe tanto al progreso realizado por las fundaciones como al hecho de que la muestra de las fundaciones familiares se ha modificado para incorporar algunas fundaciones nuevas, como se explica en el siguiente capítulo (Investigación y Metodología). Resulta llamativo que tan solo dos fundaciones familiares (**Fundación Luca de Tena y Fundación Barceló**) publiquen toda la información económica, que ninguna fundación cuente con un código o principios de buen gobierno y que la información sobre el perfil curricular de los patronos esté prácticamente ausente. Sorprende, asimismo, que solo dos de las veinticinco fundaciones familiares analizadas publiquen sus respectivos estatutos en la web (**Fundación Luca de Tena y Fundación Rafael del Pino**). Todo esto pone de manifiesto una importante falta de cultura de la rendición de cuentas en las fundaciones familiares que, en gran parte, siguen gobernadas y gestionadas por los familiares de los fundadores con criterios muy patrimonialistas, a diferencia de otras fundaciones familiares en países donde el gobierno corporativo está mucho más avanzado, como pueden ser los EEUU, o de otros tipos de fundación donde la gestión tiende a estar más profesionalizada, como es el caso de las propias fundaciones empresariales.

## El Consejo General de Colegios de Economistas reclama más transparencia

El pasado mes de octubre el Consejo General de **Colegios de Economistas de España** hizo público un estudio elaborado por el grupo de trabajo **Economistas Expertos en Contabilidad e Información Financiera** (ECIF) con el título *Reflexiones y propuestas sobre la información financiera de las fundaciones en España*. El trabajo no deja en muy buen lugar a las fundaciones españolas.

La principal conclusión del estudio es que “la mayoría de las fundaciones ofrecen escasa información de carácter público; presentan mucha información en relación con sus fines, misión, valores, actuaciones, novedades, pero poca información económica”. Según el ECIF, “sorprende la falta de información pública y el difícil acceso y, por tanto, la opacidad y poca información mostrada por las fundaciones en sus respectivas webs. Una característica común de la mayoría de las páginas webs de fundaciones que han sido objeto de revisión, es que estas contienen abundante información sobre las actividades, fines y valores de las fundaciones, pero la información económica de las mismas, no suele aparecer en dichas webs”. Los autores se preguntan si ¿se les debería obligar a mostrar públicamente dicha información? Y contestan afirmativamente. Pero no es la única recomendación que hacen. El informe propone tres medidas concretas con el fin de conseguir una “mayor transparencia y claridad” en el sector fundacional:

- 1.** Establecer sistemas que garanticen la publicidad y transparencia de todas las cuentas de las fundaciones: podría lograrse por dos vías, garantizar el acceso a los datos depositados en los protectorados u obligar al depósito de cuentas en los Registros Mercantiles. En este último caso podría crearse, si fuera necesario, una nueva sección para las fundaciones.
- 2.** Recomendar a las comunidades autónomas que al establecer sus normas contables y de informa-

ción financiera adopten los principios contables, normas de valoración, modelos de cuentas y definiciones del Plan General de Contabilidad y de su adaptación sectorial a las entidades sin ánimo de lucro.

**3.** Obligar a auditar sus cuentas a todas las fundaciones, excepto las de dimensión muy reducida.

No podemos estar más de acuerdo con los resultados del trabajo del ECIF que, por una parte, se limitan recoger los frutos del primer informe del **Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF)** y, por otra, confirman las conclusiones de los diferentes informes que viene publicando la **Fundación Compromiso y Transparencia** desde el año 2009.

TABLA 1

### Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones empresariales 2009-2012

| CRITERIOS                                              | CUMPLIMIENTO 2009 | CUMPLIMIENTO 2010 | CUMPLIMIENTO 2011 | CUMPLIMIENTO 2012 |
|--------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>1. Información de contacto</b>                      | <b>64%</b>        | <b>76%</b>        | <b>84%</b>        | <b>87%</b>        |
| 1.1. Dirección                                         | 66%               | 78%               | 86%               | 88%               |
| 1.2. Teléfono                                          | 62%               | 74%               | 82%               | 86%               |
| <b>2. Publicación de la misión</b>                     | <b>82%</b>        | <b>84%</b>        | <b>84%</b>        | <b>88%</b>        |
| <b>3. Descripción de los programas y/o actividades</b> | <b>76%</b>        | <b>82%</b>        | <b>85%</b>        | <b>88%</b>        |
| 3.1. Actividades                                       | 80%               | 86%               | 86%               | 90%               |
| 3.2. Beneficiarios                                     | 72%               | 78%               | 84%               | 86%               |
| <b>4. Directivos / Personal</b>                        | <b>45%</b>        | <b>47%</b>        | <b>49%</b>        | <b>60%</b>        |
| 4.1. Director ejecutivo                                | 58%               | 62%               | 62%               | 72%               |
| 4.2. Directivos funcionales                            | 32%               | 32%               | 36%               | 48%               |
| <b>5. Patronato</b>                                    | <b>35%</b>        | <b>56%</b>        | <b>63%</b>        | <b>70%</b>        |
| 5.1. Identificación                                    | 70%               | 72%               | 80%               | 86%               |
| 5.2. Perfil                                            | 16%               | 30%               | 36%               | 44%               |
| 5.3. Cargos                                            | 20%               | 66%               | 74%               | 80%               |
| <b>6. Información económica</b>                        | <b>3%</b>         | <b>13%</b>        | <b>19%</b>        | <b>29%</b>        |
| 6.1. Estados financieros                               | 6%                | 18%               | 24%               | 34%               |
| 6.2. Memoria anual                                     | -                 | 8%                | 12%               | 26%               |
| 6.3. Auditoría                                         | 4%                | 14%               | 20%               | 26%               |
| <b>7. Gobierno</b>                                     |                   |                   | <b>12%</b>        | <b>20%</b>        |
| 7.1. Estatutos                                         | -                 | -                 | 18%               | 26%               |
| 7.2. Código de buen gobierno                           | -                 | -                 | 8%                | 14%               |

TABLA 2

**Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones familiares españolas 2010-2012**

| CRITERIOS                                              | CUMPLIMIENTO EN 2010 | CUMPLIMIENTO EN 2011 | CUMPLIMIENTO EN 2012 |
|--------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>1. Información de contacto</b>                      | <b>72%</b>           | <b>84%</b>           | <b>84%</b>           |
| 1.1. Dirección                                         | 72%                  | 84%                  | 84%                  |
| 1.2. Teléfono                                          | 72%                  | 84%                  | 84%                  |
| <b>2. Publicación de la misión</b>                     | <b>44%</b>           | <b>68%</b>           | <b>72%</b>           |
| <b>3. Descripción de los programas y/o actividades</b> | <b>74%</b>           | <b>84%</b>           | <b>88%</b>           |
| 3.1. Actividades                                       | 80%                  | 84%                  | 88%                  |
| 3.2. Beneficiarios                                     | 68%                  | 84%                  | 88%                  |
| <b>4. Directivos / Personal</b>                        | <b>34%</b>           | <b>44%</b>           | <b>44%</b>           |
| 4.1. Director ejecutivo                                | 44%                  | 52%                  | 52%                  |
| 4.2. Directivos funcionales                            | 24%                  | 36%                  | 36%                  |
| <b>5. Patronato</b>                                    | <b>43%</b>           | <b>51%</b>           | <b>51%</b>           |
| 5.1. Identificación                                    | 64%                  | 76%                  | 72%                  |
| 5.2. Perfil                                            | 4%                   | 8%                   | 8%                   |
| 5.3. Cargos                                            | 60%                  | 68%                  | 72%                  |
| <b>6. Información económica</b>                        | <b>4%</b>            | <b>15%</b>           | <b>21%</b>           |
| 6.1. Estados financieros                               | 16%                  | 24%                  | 32%                  |
| 6.2. Memoria anual                                     | -                    | 4%                   | 8%                   |
| 6.3. Auditoría                                         | -                    | 16%                  | 24%                  |
| <b>7. Gobierno</b>                                     |                      | <b>2%</b>            | <b>6%</b>            |
| 7.1. Estatutos                                         |                      | 4%                   | 12%                  |
| 7.2. Código de buen gobierno                           |                      | 0%                   | 0%                   |



## Investigación y metodología

El informe *Construir confianza 2012* sigue la metodología desarrollada en los anteriores informes. El objeto de análisis es la **transparencia voluntaria** de las organizaciones entendida como “el esfuerzo por publicar y diseminar la información relevante de la organización, haciéndola visible y accesible a los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) de forma comprensible y actualizada”.

El hecho de que el informe se centre en la información proporcionada por las organizaciones en sus webs se basa en el razonamiento de que, en el contexto actual, no se puede hablar de un auténtico esfuerzo voluntario por publicar y diseminar información si esta no se pone a disposición de los diferentes grupos de interés a través de la red. De ahí que desde el origen de esta iniciativa la Fundación Compromiso y Transparencia decidiese tomar como referencia a las webs de las fundaciones para verificar la voluntariedad y eficacia de ese esfuerzo por hacer accesible la información.

Estos cuatro años desde la publicación del primer informe *Construir confianza 2009* han sido un periodo de intenso aprendizaje en el que la fundación ha ido depurando y mejorando los criterios de selección y análisis. La publicación de la información institucional en la web es un área nueva que plantea muchos retos e interrogantes derivadas de las características de este nuevo canal de comunicación. El hecho de que la web permita cargar todo tipo de contenidos sin más limitaciones que el ancho de banda constituye una enorme ventaja que, sin embargo, puede convertirse en un obstáculo si las instituciones no saben distinguir los contenidos relevantes de información de los que no lo son.

La primera condición de la transparencia voluntaria en la web 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 es muy complejo. En todo caso, la visibilidad no depende solo de un criterio formal, como puede ser el nivel de navegación, sino de la localización natural del documento. No es suficiente que la información se encuentre en la web, si su localización y comprensión resulta difícil por estar dispersa o incluida en documentos de gran extensión que no facilitan su rápida identificación. Un segundo elemento importante es la **accesibilidad**; todas las webs deberían tener una estructura accesible que cumpla los estándares establecidos en la Iniciativa de Accesibilidad Web, conocida como WAI (*Web Accessibility Initiative*), de W3C España. Se trata de permitir que todas las personas, con independencia de su capacidad física o intelectual, puedan percibir, entender, navegar e interactuar con la web. Además, 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. La información ha de ser, en tercer lugar, 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 desde el punto de vista contable-fiscal. En el caso del presente informe, se ha dado por buena solo la información que esté actualizada hasta el ejercicio 2011. El cuarto elemento es la **comprensibilidad** que, a efectos prácticos, significa que la información esté escrita, al menos, en castellano. Se entiende que el concepto de transparencia voluntaria exige que los conte-

nidos sean comprensibles para el mayor número de personas interesadas, y ese mayor número en España está representado por las personas que hablan como lengua principal el castellano. Todos estos criterios se han tenido en cuenta a la hora de analizar y dar por buena la información desplegada en las webs de las fundaciones.

Desde el punto de vista metodológico, la principal novedad del informe del 2012 es, como ya anunciamos en el informe del 2011, la inclusión de la nueva área sobre **Resultados**. El área de Resultados comprende la información sobre las cantidades asignadas y los objetivos de los programas/actividades de las fundaciones, una explicación sobre los sistemas de evaluación y/o los criterios de asignación de ayudas y, por último, una descripción de los resultados de su actividad. No obstante, al igual que hicimos al incluir por vez primera el área de Gobierno, no hemos tomado en consideración el análisis del cumplimiento de los indicadores de esta área nueva en la confección de la tabla de cumplimiento y del *ranking* de fundaciones de este año 2012. La razón es muy sencilla; la elaboración de estos informes tiene una finalidad eminentemente didáctica. Se trata de que los directivos de las fundaciones vayan comprendiendo e incorporando de forma voluntaria y progresiva en la gestión de sus organizaciones una serie de *praxis* sobre transparencia y rendición de cuentas. En el informe de este año nos hemos limitado a mostrar el grado de cumplimiento de los indicadores de la nueva área de Resultados en una tabla aislada que, a partir del próximo año, se tendrá en cuenta para la confección de la tabla de cumplimiento general y de los respectivos *ranking*. Los responsables de las fundaciones disponen de esta manera de todo un año para poder contrastar la información aquí sistematizada, analizar las prácticas de otras organizaciones e incorporar las nuevas exigencias de contenidos, si lo consideran conveniente.

Por último, solo señalar que pese a la reciente propuesta del Consejo de **Colegios de Economistas de España** (hasta cierto punto interesada) de que la obligación de auditar externamente las cuentas se extienda más allá de la exigencia legal, hemos decidido mantener la redacción y exigencia del indicador 7.3, referido a la publicación de la opinión del auditor externo, en el sentido de admitir también la alternativa de que las cuentas hayan sido revisadas y aprobadas por el órgano de gobierno. La razón de esta modificación obedece a la conveniencia de no imponer a las fundaciones la carga económica de someterse a una auditoría externa cuando el presupuesto que gestionan es inferior a los 500.000 euros. Como contrapartida a la ausencia del informe de auditoría, se exige que las fundaciones hagan público el acuerdo del órgano de gobierno aprobando las cuentas generales.

**A. Categorías e indicadores.** Las categorías, por tanto, han pasado a ser ocho. Las áreas y los correspondientes indicadores para verificar el grado de transparencia de las fundaciones son los siguientes:

#### 1. Contacto

- 1.1. La fundación incluye la dirección de su sede.
- 1.2. Existe un teléfono de contacto.

#### 2. Misión

- 2.1 La organización publica su misión y objetivos.

#### 3. Programas y actividades

- 3.1. La fundación tiene publicados en su web los programas y actividades que lleva a cabo.
  - Existe un listado con los nombres de los programas/proyectos que se llevan a cabo.
  - La descripción de dichos programas/proyectos contiene 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 publica el nombre y apellidos del director general.

4.2. La organización publica el nombre y apellidos de los directivos funcionales (financiero, proyectos, RRHH, comunicación, etc.).

#### 5. Patronato

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

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

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

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

#### 6. Gobierno

6.1. La fundación publica sus estatutos.

6.2. La fundación publica su código de buen gobierno o su adhesión a un código de buen gobierno referente en el sector.

#### 7. Información económica

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

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

7.3. Se incluye 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.

#### 8. Evaluación de resultados

8.1. La organización publica los objetivos de sus áreas de actividad/programas

8.2. La organización publica un desglose de las cantidades asignadas a cada programa o actividad.

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

8.4. La organización detalla los resultados obtenidos y los cuantifica

**B. Muestra de fundaciones españolas.** La muestra de las cincuenta fundaciones empresariales seleccionadas ha sufrido una modificación en relación con los informes anteriores. Seguimos manteniendo el concepto de fundación empresarial, entendiéndolo por tal “aquella fundación que haya sido creada por acuerdo del órgano de gobierno –consejo de administración– o se financie 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”. No obstante, hemos suprimido de la muestra inicial a tres fundaciones e incorporado a tres nuevas. Las fundaciones que hemos suprimido de la muestra han sido la **Fundación Banesto**, la **Fundación Bancaja** y la **Fundación Deloitte**. La razón de eliminar a las dos primeras obedece a los procesos de absorción del **Banco Banesto** por el **Banco de Santander** y de fusión de **Caja Madrid**, **Bancaja** y otras cajas, resultante en la creación de **Banco Financiero de Ahorros (BFA) - Bankia**. Como es natural, en la muestra sí continúan la **Fundación Banco Santander** y la **Fundación Caja Madrid**. La supresión de la **Fundación Deloitte** obedece a que se trata de una organización sin apenas actividad. Para sustituir a esas tres fundaciones

hemos elegido a tres organizaciones bastante activas de sectores que no estaban suficientemente representados: la **Fundación Caser** y la **Fundación Mutua Universal**, del sector del seguro, y la **Fundación Juan Miguel Villar Mir** creada por el **Grupo Villar Mir**, del sector de la construcción. Las nuevas incorporaciones no varían las características básicas de la muestra, en el sentido de que el 70% de las fundaciones analizadas siguen siendo organizaciones constituidas y dotadas por empresas que cotizan en bolsa (dieciséis de ellas siguen perteneciendo al IBEX). Además, pese a la eliminación de la **Fundación Banesto** y de la **Fundación Bancaja** el sector económico más representativo sigue siendo el sector financiero con doce organizaciones representadas.

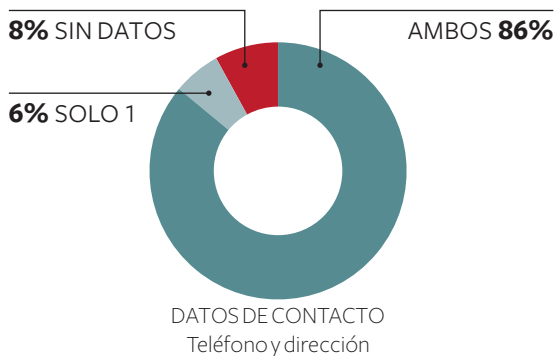
mando parte del patronato o por constituir uno de los donantes principales”, pero hemos sustituido las siguientes fundaciones por no tener apenas actividad: **Fundación Joaquín Molins**, **Fundación Vallelongo**, **Fundación Universitaria Oriol y Urquijo** y **Fundación Alcalde Zoilo Ruiz Mateos**. Las incorporadas a la nueva muestra son: la **Fundación Mario Losantos**, vinculada a la familia riojana impulsora de la inmobiliaria Riofisa; la **Fundación María José Jove**, fundación gallega vinculada a la familia Jove; expropietarios de la inmobiliaria **Fadesa**, la **Fundación Hortensia Herrero**, cuya fundadora es la vicepresidenta del **Grupo Mercadona**; y **Fundación Adolfo Domínguez**, constituida por el conocido empresario del sector textil.

| SECTOR EMPRESARIAL                           | Nº EMPRESAS |
|----------------------------------------------|-------------|
| Agroalimentario                              | 2           |
| Auditoría y consultoría                      | 3           |
| Automoción                                   | 1           |
| Construcción                                 | 3           |
| Trabajo temporal                             | 2           |
| Discapacidad                                 | 1           |
| Distribución                                 | 2           |
| Editorial y medios de comunicación           | 4           |
| Energía                                      | 5           |
| Farmacéutico                                 | 1           |
| Financiero                                   | 12          |
| Minería                                      | 1           |
| Infraestructuras                             | 2           |
| Seguros                                      | 4           |
| Servicios (jurídicos, seguridad, mensajería) | 3           |
| Tabacalera                                   | 1           |
| Telecomunicaciones                           | 3           |

También ha variado la muestra de veinticinco fundaciones familiares seleccionada. Mantenemos la definición de fundación familiar utilizada por el **Foundation Center**: “Aquella fundación en la que la familia del fundador juega un papel importante en el gobierno de la fundación, ya sea for-

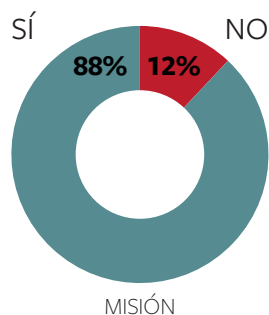
## Análisis de las fundaciones empresariales

**1. Contacto.** El 86% de la muestra de fundaciones empresariales publica todos los datos de contacto –dirección y teléfono–, el 6% solo publica uno de los dos campos (teléfono o dirección), mientras que el 10% no facilita ningún dato. Esta última cifra corresponde a las fundaciones sin web propia –**Fundación Barclays, Fundación Juan Miguel Villar Mir, Fundación Ibercaja, Fundación KPMG y Fundación Vocento**– o a aquellas cuya forma de contacto se realiza a través de un formulario electrónico que, una vez completado, se envía de forma automática a la organización. Este aspecto debería mejorarse, sobre todo si se tiene en cuenta una doble consideración: primero, que las fundaciones empresariales son entidades con plena personalidad y autonomía desde el punto de vista jurídico a pesar de su obvia dependencia de las corporaciones que las fundan y/o financian; y segundo, que la comunicación entre el usuario y la fundación es un elemento clave en la transparencia de las fundaciones teniendo en cuenta su natural vocación de servir a la sociedad.

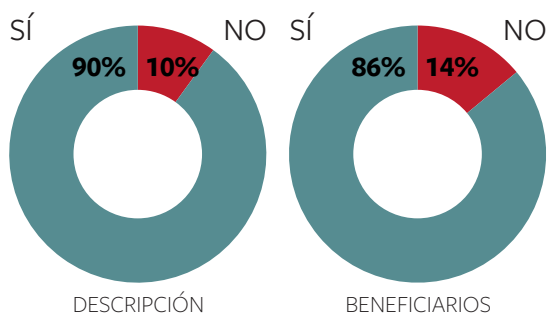


**2. Misión.** El 88% de las 50 fundaciones empresariales incluye la descripción de la misión entendida en sentido amplio. No obstante, como ya

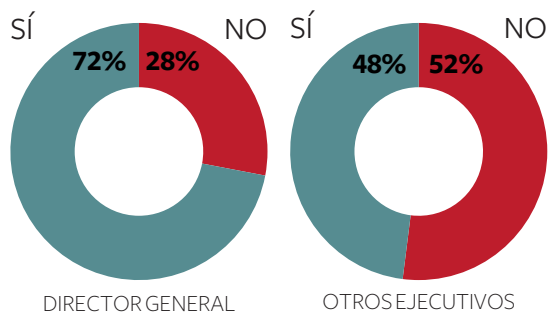
se ha puesto de manifiesto en informes anteriores, es importante señalar que la mayoría de las fundaciones siguen confundiendo la misión con los fines y objetivos. Son escasas las fundaciones que tienen formulada una declaración de la misión (*mission statement*) propiamente dicha, así como las que la destacan en un lugar preferente de su web. Esta carencia es un síntoma de la falta de foco estratégico de muchas de estas organizaciones.



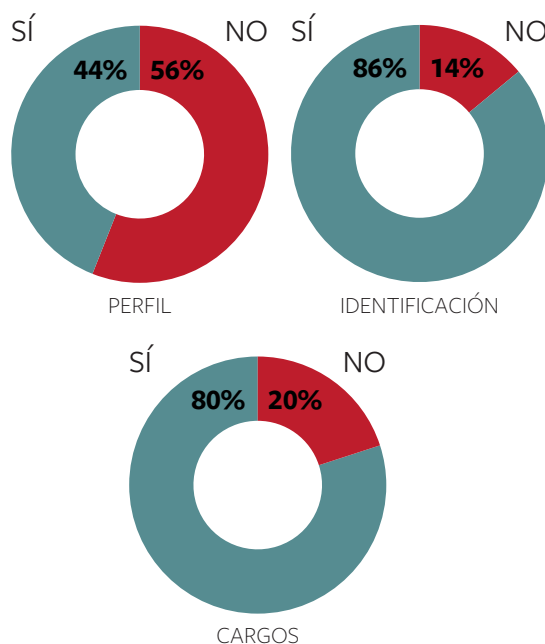
**3. Actividades y beneficiarios.** El 90% de las fundaciones explica con mayor o menor detalle en qué consisten sus proyectos. Es habitual encontrar información complementaria de las actividades en el informe o memoria anual en formato PDF. Asimismo, destaca positivamente que el 86% de las fundaciones proporcionan algún tipo de información sobre sus principales beneficiarios.



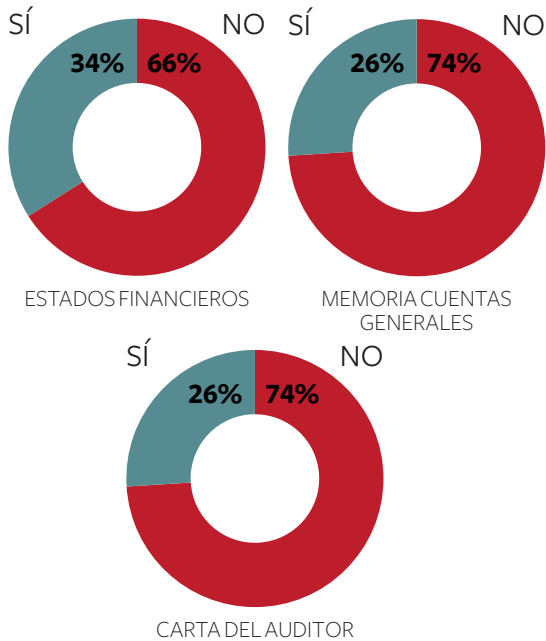
**4. Directivos.** En relación con los directivos apenas ha habido mejoras con relación al informe del 2011: el 72% publica el cargo del director general. Donde sí se ha registrado una mejoría es en la publicación de los nombres y cargos de otros responsables de la organización, que ha pasado del 36% en 2011 al 48% de fundaciones en 2012. La Fundación Compromiso y Transparencia tiene constancia de que hay algunas fundaciones cuyos directivos coinciden con los directivos de algunas áreas funcionales de la empresa, pero no hacen pública esa información. Esta es un área de mejora clara en el sector fundacional en general y en las fundaciones empresariales en particular, dada su intensa relación con las corporaciones fundadoras.



**5. Patronato.** El porcentaje de fundaciones que informa de las personas que forman parte del patronato ha experimentado un ligero avance (86%), igual que el número de fundaciones que informa del cargo que ostentan (80%). No obstante, todavía hay un importante número de fundaciones que no complementan esa información acompañando un breve perfil profesional de sus patronos (el 56%). Esta información no es accesorio, pues hace visible de alguna manera las capacidades y talentos de los miembros del órgano de gobierno.



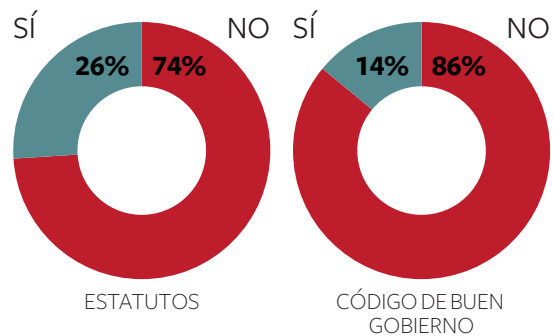
**6. Información económica.** Aunque la categoría relativa a la información económica sigue siendo una de las más “opacas”, las fundaciones han avanzado en este punto con respecto al año anterior. El porcentaje de fundaciones que hacen públicos sus estados financieros (balance de situación y cuenta de resultados) es del 34% frente al 24% del año 2011. Aunque se ha duplicado respecto al informe de 2011, el número de fundaciones que acompaña los estados financieros con la memoria o informe de las cuentas generales y el informe/opinión del auditor, sigue siendo muy pobre (26%). Algunas fundaciones mencionan en su memoria anual o en la sección sobre la información económica de la web que sus cuentas han sido auditadas por una determinada entidad, pero sin publicar el informe correspondiente. El argumento utilizado en ocasiones de que se trata de documentos muy pesados para colgarlos de la web no resulta convincente. Resulta oportuno recordar a las fundaciones que el artículo 3.4 de la Ley de Auditoría de Cuentas establece que: “En ningún caso el informe de auditoría de cuentas anuales podrá ser publicado parcialmente o en extracto, ni de forma separada a las cuentas anuales auditadas”.



### Desprecio a los accionistas

Las fundaciones empresariales de las principales instituciones financieras de nuestro país, es decir las dos fundaciones del BBVA (**Fundación BBVA** y **Fundación Microfinanzas BBVA**), la **Fundación del Banco de Santander** y la **Fundación de la Caixa** no hacen pública en sus webs respectivas la información económica: estados financieros, cuentas generales e informe de auditoría. La “falta de transparencia” de las instituciones mencionadas contrasta con el ejemplo de otras fundaciones empresariales como las fundaciones de **Telefónica**, **Repsol**, **Iberdrola**, **Antena 3**, **Accenture**, **Adecco**, que sí proporcionan una amplia información económica en su web, así como las de otras fundaciones del sector financiero, como la **Fundación del Banco de Sabadell**, la **Fundación Barrie de la Maza** (accionista del **Banco Pastor**) o la **Fundación Caja Madrid**. Si cualquier fundación debería hacer un esfuerzo por ser transparente, ese deber, si cabe, es mucho mayor en aquellas fundaciones de empresas que cotizan en Bolsa. Como ejemplo a seguir por todas las fundaciones corporativas cabe destacar a **Iberdrola** que ha decidido someter a la junta general de accionistas la aprobación anual del presupuesto de su fundación.

**7. Gobierno.** El área de gobierno, que comprende la publicación de los estatutos y de las políticas de buen gobierno y se examinó por primera vez en el pasado informe de 2011, ha experimentado una ligera mejoría. Del 18% de las fundaciones que publicaban sus estatutos el pasado año, se ha pasado este año a un 26%. Del mismo modo ha aumentado el número de fundaciones que hacen público su código de buen gobierno (14%). Este incremento tiene una especial relevancia, pues en la mayoría de los casos ha supuesto la redacción *ex novo* de esos códigos o políticas. Es decir, no se trata en este caso de subir determinados contenidos ya existentes a la web, sino de impulsar una determinada política institucional que requiere el compromiso y aprobación del órgano de gobierno. Por esa razón es de justicia resaltar a las fundaciones que durante el año 2012 han elaborado y aprobado sus principios o códigos de buen gobierno: **Fundación Antena 3**, **Fundación Bertelsmann** y **Fundación Repsol**.



**Resumen de los resultados**

| CRITERIOS                                     | CUMPLIMIENTO 2012 |
|-----------------------------------------------|-------------------|
| <b>1. Información de contacto</b>             | <b>87%</b>        |
| 1.1. Dirección                                | 88%               |
| 1.2. Teléfono                                 | 86%               |
| <b>2. Publicación de la misión</b>            | <b>88%</b>        |
| <b>3. Descripción programas y actividades</b> | <b>88%</b>        |
| 3.1. Actividades                              | 90%               |
| 3.2. Beneficiarios                            | 86%               |
| <b>4. Directivos / Personal</b>               | <b>60%</b>        |
| 4.1. Director ejecutivo                       | 72%               |
| 4.2. Directivos funcionales                   | 48%               |
| <b>5. Patronato</b>                           | <b>70%</b>        |
| 5.1. Identificación                           | 86%               |
| 5.2. Perfil                                   | 44%               |
| 5.3. Cargos                                   | 80%               |
| <b>6 Información económica</b>                | <b>29%</b>        |
| 6.1. Estados financieros                      | 34%               |
| 6.2. Memoria anual                            | 26%               |
| 6.3. Auditoría                                | 26%               |
| <b>7. Gobierno</b>                            | <b>20%</b>        |
| 7.1. Estatutos                                | 26%               |
| 7.2. Código de buen gobierno                  | 14%               |





**A solo un click**  
[www.compromisoempresarial.com](http://www.compromisoempresarial.com)

**POR  
48 EUROS  
ANUALES  
RECIBA LA  
EDICIÓN  
IMPRESA...**

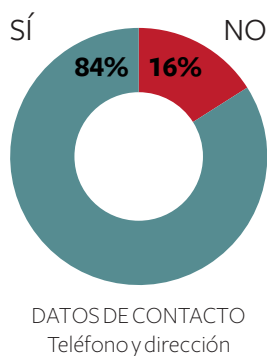
**...Y DIRECTA A  
SU EMAIL POR  
18 EUROS  
AL AÑO**



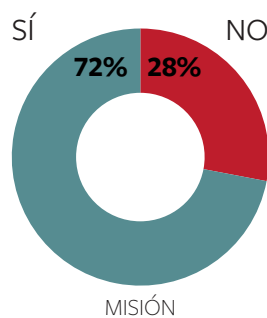
**¡Suscríbase!**  
**a Compromiso Empresarial!**  
La revista líder en innovación social

## Análisis de las fundaciones familiares

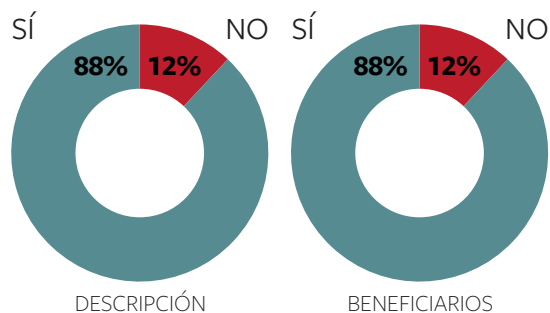
**1. Datos de contacto.** El 84% de la muestra de fundaciones familiares publica los datos de contacto básicos: teléfono y dirección. Las fundaciones que no publican datos (16%) coinciden con aquellas que no tienen una web propia de la fundación (**Fundación Hortensia Herrero, Fundación Abel Matutes, Fundación Tomás Pascual y Fundación Puig**).



**2. Misión.** En esta área las fundaciones han pasado del 68% de cumplimiento que recogía el informe del 2011, al 72% del presente informe, donde 21 de las 25 fundaciones analizadas explicitan la misión de la organización. No obstante, al igual que se ha señalado con relación a las fundaciones corporativas, la definición de la misión sigue siendo muy genérica y, en ocasiones, no es fácil distinguirla de los fines y objetivos de la organización. Son escasas las fundaciones que tienen formulada una declaración de la misión (*mission statement*) en sentido estricto. Esta carencia pone de manifiesto una falta de especialización y foco estratégico en este tipo de fundaciones, motivada en gran parte por la debilidad de sus órganos de gobierno.

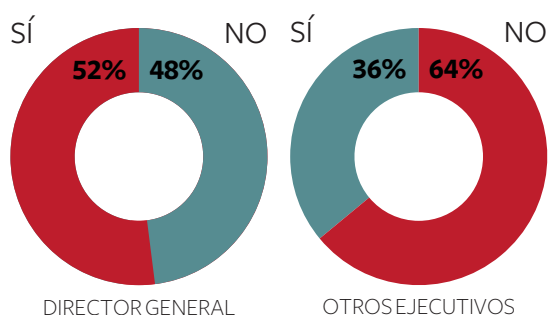


**3. Actividades y beneficiarios.** La información sobre las actividades de la fundación ha experimentado un leve incremento (88% de cumplimiento) con respecto al año 2011 (84%), al igual que la relativa a los beneficiarios de las actividades desde el primer informe de 2010, aumentando desde el 68% hasta el 88% en 2012.



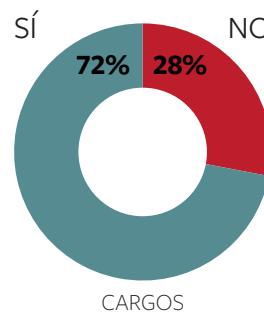
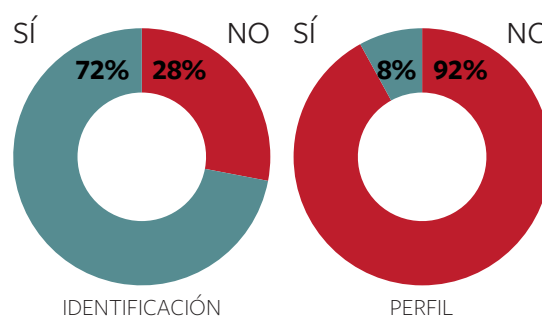
**4. Directivos.** La información sobre los directivos de la fundación sigue siendo muy pobre, no habiendo variación en el porcentaje de cumplimiento de este indicador desde el pasado informe de 2011. Únicamente un 52% de las fundaciones proporciona información sobre el principal ejecutivo de la organización y tan solo un 36% sobre el resto de los directivos. Es importante que las fundaciones familiares sean conscientes de la necesidad de informar

sobre los principales gestores de la organización. La falta de información sobre esta área proyecta una imagen poco profesional de la fundación, transmitiendo la impresión de que las actividades se gestionan sin una dirección clara o, en el mejor de los casos, siguiendo las directrices de un patronato que se reúne esporádicamente.



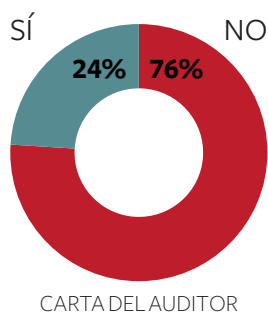
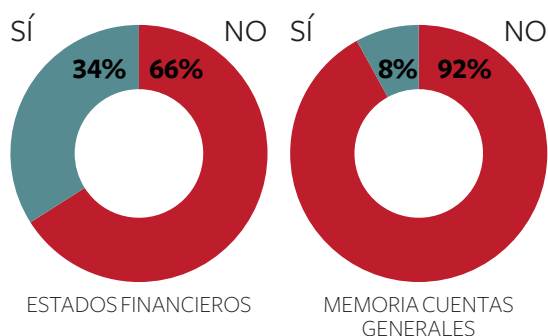
**5. Patronato.** La información sobre el patronato se desglosa del siguiente modo: el 72% (un descenso de cuatro puntos respecto al año anterior) informa sobre los nombres y apellidos de los miembros de su patronato; únicamente un 4% (baja también) de las fundaciones ofrecen información adicional sobre el perfil de sus patronos, y el 72% menciona los responsables de los diferentes cargos (presidente, vicepresidente, vocales, secretario, etc.) que los patronos desempeñan en el patronato. El área más débil en relación con la información del patronato sigue siendo la relativa al perfil profesional de los patronos. No es infrecuente que el patronato de las fundaciones familiares esté integrado por una mayoría de miembros de la familia del fundador. Este hecho pone de manifiesto que en la mayoría de los casos se trata de organizaciones todavía muy jóvenes e inmaduras, desde el punto de vista de las prácticas de gobierno corporativo, sobre todo si se comparan con otros países más avanzados, como los países anglosajones. En las fundaciones, al igual que en las empresas de carácter familiar, los familiares no suelen ser necesariamente los mejores candidatos

para formar parte del órgano de gobierno, por lo cual no es recomendable que se designen exclusivamente por razón de vínculos familiares. El criterio que debe primar es la capacidad o talento del candidato y su contribución al cumplimiento de la misión de la fundación. Por tanto, no resulta extraño que la mayoría de las fundaciones familiares omitan el perfil profesional de sus patronos cuando no se guían por los criterios anteriores.



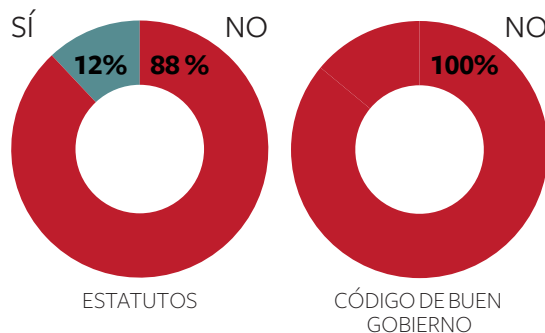
**6. Información económica.** La información económica ha experimentado una mejoría con respecto al año anterior, aunque se debe a la incorporación a la muestra de dos nuevas fundaciones: la **Fundación Mario Losantos** y la **Fundación María José Jove**. Destacan por publicar toda la información económica, la **Fundación Luca de Tena** y la **Fundación Barceló**. Los resultados de los tres indicadores económicos son los siguientes: un 34% publican los estados financieros, tan solo un 8% publica la memoria de cuentas, y un 24% el informe del auditor. En este punto hay que resaltar el mismo comentario

que hicimos respecto a las fundaciones corporativas: conviene recordar a las fundaciones que el artículo 3.4 de la Ley de Auditoría de Cuentas establece que: “En ningún caso el informe de auditoría de cuentas anuales podrá ser publicado parcialmente o en extracto, ni de forma separada a las cuentas anuales auditadas”.



**7. Gobierno.** Como era previsible, el área informativa sobre gobierno es la más pobre del sector de las fundaciones familiares. En esta edición, a la **Fundación Rafael del Pino** se suma la **Fundación Luca de Tena**, las únicas dos organizaciones (12% de la muestra analizada) que publican los estatutos de su fundación. Por otra parte, y en la misma línea, ninguna de las fundaciones familiares hace público su código de buen gobierno, en caso de tenerlo. Estos resultados confirman la escasa atención que las fundaciones familiares suelen prestar a los temas relacionados con el gobierno corporativo. En líneas generales, el órgano de gobierno de este tipo de fundaciones suele ser todavía poco profesional, dominado por miembros de la familia y con poco peso

de patronos externos. Sorprende especialmente la escasa transparencia en la web de los estatutos, siendo estos un documento de naturaleza pública.



### Resumen de los resultados

| CRITERIOS                                     | CUMPLIMIENTO 2012 |
|-----------------------------------------------|-------------------|
| <b>1. Información de contacto</b>             | <b>84%</b>        |
| 1.1. Dirección                                | 84%               |
| 1.2. Teléfono                                 | 84%               |
| <b>2. Publicación de la misión</b>            | <b>72%</b>        |
| <b>3. Descripción programas y actividades</b> | <b>88%</b>        |
| 3.1. Actividades                              | 88%               |
| 3.2. Beneficiarios                            | 88%               |
| <b>4. Directivos/ Personal</b>                | <b>44%</b>        |
| 4.1. Director ejecutivo                       | 52%               |
| 4.2. Directivos funcionales                   | 36%               |
| <b>5. Patronato</b>                           | <b>51%</b>        |
| 5.1. Identificación                           | 72%               |
| 5.2. Perfil                                   | 8%                |
| 5.3. Cargos                                   | 72%               |
| <b>6 Información económica</b>                | <b>21%</b>        |
| 6.1. Estados financieros                      | 32%               |
| 6.2. Memoria anual                            | 8%                |
| 6.3. Auditoría                                | 24%               |
| <b>7. Gobierno</b>                            | <b>6%</b>         |
| 7.1. Estatutos                                | 12%               |
| 7.2. Código de buen gobierno                  | 0%                |

## Evaluación de resultados

### Evaluación de resultados: indicadores

1. La organización publica los objetivos de sus áreas de actividad/programas.
2. La organización publica un desglose de las cantidades asignadas a cada programa o actividad.
3. La organización describe brevemente los sistemas de evaluación de sus programas y/o los criterios de asignación de sus ayudas.
4. La organización detalla los resultados obtenidos y los cuantifica.

La nueva área de evaluación de resultados responde a la que debiera ser la principal preocupación de las organizaciones no lucrativas de todo el mundo, esto es, “¿estamos consiguiendo nuestra misión?”. Responder a esta pregunta es esencial, porque de ella depende la razón de ser misma de esas organizaciones, cuya legitimidad social se basa en que sirvan a fines de interés general con eficiencia y eficacia. En el caso específico de las fundaciones corporativas, su lógica responde al afán de las empresas por crear valor compartido, económico y social. Sin embargo, la cuestión de la medición de resultados alineados con una misión de impacto social no es ni mucho menos fácil de responder. Aunque el interés por la evaluación ha sido intenso y creciente entre las organizaciones no lucrativas, fundaciones incluidas, y sobre todo entre las empresas donantes y fundadoras que esperan un retorno social a su aportación; tal interés no ha tenido un reflejo análogo en la práctica diaria del sector.

Ello es así por varios motivos, entre los que destacaríamos tres. Primero, porque para poder responder a esa pregunta la organización debe haber formulado previamente una propuesta de creación de valor social. En esta propuesta de valor social debieran articularse con claridad los objetivos que se

persiguen, los medios con que se cuenta para conseguirlos, el modelo de cambio social que dicta los criterios de asignación de esos recursos escasos, y los indicadores que se utilizarán para medir los resultados obtenidos. En segundo lugar, cuantificar adecuadamente los resultados de la actividad de las fundaciones en términos exclusivamente monetarios es poco menos que imposible, pues el valor social creado depende fundamentalmente de las percepciones de los beneficiarios de la acción no lucrativa en particular y de los grupos de interés relevantes de la fundación en general. En tercer y último lugar, existe un repertorio abundante de experiencias y metodologías evaluadoras, pero a las fundaciones, como al resto de entidades no lucrativas, les cuesta seleccionar herramientas que reúnan tres requisitos clave: ser relevantes (la metodología evaluadora sirve para nuestro propósito, ya sea este reportar o aprender), ser asequibles (la metodología evaluadora puede incorporarse a nuestra práctica diaria a un coste razonable) y ser rigurosas (la metodología evaluadora sirve para reducir incertidumbre a los responsables de gobernar y gestionar la organización).

Así las cosas, los sistemas de evaluación de resultados, cuando existen en las fundaciones, suelen estar meramente orientados a *outputs* (unidades de servicio, actividades, proyectos), y en menor medida a verdaderos resultados u *outcomes* (cambios directos en personas, organizaciones, entorno y sistemas e instituciones sociales; incluido el valor aportado a los beneficiarios). Muy pocas fundaciones intentan siquiera evaluar su impacto, definido como los efectos últimos de su actividad que resultan en cambios duraderos en personas, organizaciones, entorno y sistemas e instituciones sociales.

En este contexto, y dada la intención pedagógica de este informe, los cuatro indicadores escogidos para esta nueva categoría son sencillos y de alcance micro. Procuran ponderar no tanto el impacto de la organización en general, los resultados en sí mismos, o el tipo de metodología utilizada para medirlos; sino simplemente detectar la presencia de algún proceso de “pensamiento de impacto”, por modesto que sea, dentro la fundación a través de la información publicada en su web. Esto es, los indicadores verifican si, a nivel de programas, proyectos o actividades, se explicita con claridad suficiente la conexión entre los objetivos que esas actividades persiguen, la cuantía de recursos asignados a cada una de ellas, los criterios con que se les asignan recursos y/o la existencia de herramientas de evaluación, y los resultados obtenidos en términos de *outcome* o impacto. Al margen de la sencillez y modestia de los cuatro indicadores, de modo excepcional en este primer ejercicio de aplicación se ha dado por bueno su cumplimiento parcial. Así, por ejemplo, la **Fundación Ramón Areces** desarrolla tres líneas de actividad –investigación, formación y difusión–, y aunque no explicita su metodología evaluadora, ni detalla de modo uniforme las cuantías asignadas y los resultados para las tres áreas, sí que cuantifica los resultados de los proyectos de investigación que financia a través de indicadores de producción científica. Otro ejemplo de esta aplicación laxa de esta categoría de indicadores sería el caso de la **Fundación Bertelsmann**, que aunque detalla pormenorizadamente su metodología de trabajo, áreas de actividad y cuantías asignadas, no siempre acompaña los objetivos de cada una de ellas de modo explícito, y como alternativa a cuantificar resultados identifica buenas prácticas. O los casos de las fundaciones **la Caixa** y **Santander**, que cumplen el ítem de resultados a pesar de que los indicadores que aparecen en sus webs son asistemáticos y, en ocasiones, orientados a *output*.

Hechas todas estas salvedades, el análisis de transparencia en la web sugiere que las fundaciones empresariales y familiares españolas se han iniciado apenas en la senda de la evaluación de resultados. Si el grado de cumplimiento de esta categoría de indicadores por parte de las fundaciones empresariales deja mucho que desear, en el caso de las familiares la ausencia de indicios de “pensamiento de impacto” en sus webs es abrumadora.

Dentro de las cincuenta fundaciones empresariales analizadas, solo seis explicitan al menos los objetivos y asignación presupuestaria de cada una de sus áreas de actividad: **Fundación Areces**, **Fundación Bertelsmann**, **Fundación Focus Abengoa**, **Fundación la Caixa**, **Fundación Mapfre** y **Fundación Telefónica**. Y solo dos de las seis –**Bertelsmann** y **Telefónica**– cumplen los cuatro indicadores. Pero el dato más sorprendente es que treinta y cuatro fundaciones empresariales (el 68% de la muestra analizada) no incluyen en su web información sobre ninguno de los cuatro indicadores, limitándose a enumerar y/o describir con mayor o menor detalle las actividades, proyectos e iniciativas que desarrollan; pero sin formular una propuesta de valor que clarifique y conecte entre sí los objetivos, recursos, metodología evaluadora o resultados obtenidos para cada una de ellas.

En cuanto a las fundaciones familiares, solo una –la **Fundación Botín**– formula explícitamente en su web los objetivos y cuantías asignadas a cada una de sus líneas de actividad y detalla algunos resultados, aunque estos últimos son muy asistemáticos y orientados a *outputs*; La **Fundación Alicia Koplowitz** formula los objetivos y las cuantías asignadas, y las **Fundaciones María José Jove** y **Mario Losantos** detallan un desglose presupuestario por programas. Las veintiuna restantes (el 84% de la muestra analizada) no declaran los objetivos, recursos, criterios evaluadores o resultados obtenidos para cada una de sus actividades o líneas programáticas.

**Evaluación de resultados de las fundaciones empresariales**

| FUNDACIÓN             | OBJETIVOS | PRESUPUESTO | METODOLOGÍA | RESULTADOS |
|-----------------------|-----------|-------------|-------------|------------|
| Areces                | ●         | ●           |             | ●          |
| ACS                   |           |             |             |            |
| Abertis               |           |             |             |            |
| Altadis               |           |             |             |            |
| Antena 3              |           |             |             |            |
| Adecco                | ●         |             |             |            |
| AGBAR                 |           |             |             |            |
| Accenture             |           |             |             |            |
| Hullera Vasco-Leonesa |           |             |             |            |
| Barclays              |           |             |             |            |
| Bertelsmann           | ●         | ●           | ●           | ●          |
| Barrié de la Maza     |           | ●           |             |            |
| BBVA                  |           |             |             |            |
| Banco Sabadell        |           |             |             |            |
| Bankinter             | ●         |             |             |            |
| Caser                 | ●         |             |             |            |
| Mutua Madrileña       |           |             |             |            |
| Caja Madrid           |           |             |             |            |
| Carrefour             |           |             |             |            |
| Coca-Cola             |           |             |             |            |
| Villar Mir            |           |             |             |            |
| Endesa                |           |             |             |            |
| Ebro-Puleva           |           |             |             |            |
| Focus-Abengoa         | ●         | ●           | ●           |            |
| Gas Natural           |           |             |             |            |
| Garrigues             |           |             |             |            |
| Iberdrola             |           | ●           |             |            |
| IberCaja              |           |             |             |            |
| KPMG                  |           |             |             |            |
| La Caixa              | ●         | ●           |             | ●          |
| Mapfre                | ●         | ●           |             |            |
| March                 |           | ●           |             |            |
| Microfinanzas BBVA    |           |             |             |            |
| ONCE                  | ●         |             |             |            |
| Orange                |           |             |             |            |
| Pfizer                |           |             |             |            |
| PwC                   |           |             |             |            |
| Prosegur              |           |             |             |            |
| Randstad              | ●         |             |             | ●          |
| Renault               |           |             |             |            |
| Repsol                |           | ●           |             |            |
| Sacyr-Vallehermoso    |           |             |             |            |
| Sanitas               |           |             |             |            |
| Santander             |           | ●           |             | ●          |
| Santillana            |           |             |             |            |
| Seur                  |           |             |             |            |
| Telefónica            | ●         | ●           | ●           | ●          |
| Vodafone              |           |             |             |            |
| Vocento               |           |             |             |            |
| Unicaja               |           |             |             |            |

## Evaluación de resultados de las fundaciones familiares

| FUNDACIÓN                   | OBJETIVOS | PRESUPUESTO | METODOLOGÍA | RESULTADOS |
|-----------------------------|-----------|-------------|-------------|------------|
| F. Alicia Koplowitz         |           | ●           |             |            |
| F. Amancio Ortega           |           |             |             |            |
| F. Dr. Antonio Esteve       |           |             |             |            |
| F. Barceló                  |           |             |             |            |
| F. Germán Sánchez Ruipérez  |           |             |             |            |
| F. José Manuel Entrecanales |           |             |             |            |
| F. José Manuel Lara         |           |             |             |            |
| F. Jaume Casademont         |           |             |             |            |
| F. Luca de Tena             |           |             |             |            |
| F. María Cristina Massaveu  |           |             |             |            |
| F. Marcelino Botín          |           | ●           |             | ●          |
| F. Paideia                  |           |             |             |            |
| F. Rafael del Pino          |           |             |             |            |
| F. Roviralta                |           |             |             |            |
| F. Víctor Grifolls          |           |             |             |            |
| F. Eduardo Barreiros        |           |             |             |            |
| F. Hortensia Herrero        |           |             |             |            |
| F. Lluís Carulla            |           |             |             |            |
| F. Abel Matutes             |           |             |             |            |
| F. Mario Losantos           |           | ●           |             |            |
| F. Ferrer-Salat             |           |             |             |            |
| F. Tomás Pascual            |           |             |             |            |
| F. Puig                     |           |             |             |            |
| F. María José Jove          |           | ●           |             |            |
| F. Adolfo Domínguez         |           |             |             |            |

### ¿Que hemos aprendido?

La falta de información sobre resultados de las fundaciones españolas contrasta con la práctica de las fundaciones americanas, que suelen situar ese contenido en un lugar preferente de su Web. Así, la **Fundación Bill Gates** tiene en su página principal una sección con el título *What we are learning*. En esa sección detallan su estrategia de otorgamiento de ayuda, que dividen en cuatro fases. La sección está estructurada en tres grandes apartados: Informes de Progreso, que proporciona información sobre seis proyectos agrícolas; Investigación/Evaluación, que contiene las evaluaciones externas; e Hitos Anuales, en el que informan sobre los principales hitos de los programas de salud, desarrollo y los proyectos en EEUU. Además, existe un buscador para identificar los contenidos

sobre resultados y lecciones aprendidas de acuerdo con las siguientes categorías: programa, región, año y actividad/área. **The American Cancer Society** tiene una forma sencilla de mostrar sus resultados cada año a través de una *Infografía*. **Nature Conservancy**, por su parte, en la sección *About us*, tiene una pestaña que denomina *Why we're effective* y su *modelo de intervención*. **The Annie E. Casey Foundation** y **The Wallace Foundation** han escogido una expresión similar, *Our approach* y *The Wallace Approach*, para explicar la manera de abordar los problemas y el foco de sus programas. Las dos fundaciones cuentan, además, con un apartado denominado *Knowledge Center* en el que recogen toda su experiencia y aprendizaje en los diferentes programas de ayuda.



## Diez preguntas básicas sobre resultados

No hay misión sin resultados. El papel del patronato es precisamente transformar la misión en resultados. Para conseguirlo los miembros del patronato deben focalizar su esfuerzo en los aspectos esenciales de la organización. No nos corresponde determinar qué se debe entender por resultados. Esa reflexión corresponde a cada organización y dependerá de muchas variables. Algunas fundaciones identificarán por resultados el número de beneficiarios atendidos, otras, las más exigentes, seleccionarán otros indicadores, cuantitativos y cualitativos, que muestren el cambio operado por la intervención de la organización. Los indicadores serán diferentes según nos enfrentemos con un proyecto de creación de infraestructuras, educación, salud, empleo o sensibilización de la opinión pública. Lo que importa subrayar es que la organización debe ofrecer información sobre los resultados, que estos constituyen un test importante del grado de cumplimiento de la misión y qué centrarse en los mismos es la vacuna más eficaz contra la enfermedad del “voluntarismo”, frecuente en algunas organizaciones. Cada organización debe definir qué entiende por resultados. Eso implica definir los objetivos generales de la organización, entender en qué medida esos objetivos refuerzan la misión y cuáles son las principales actividades o programas que refuerzan esos objetivos. El siguiente paso se trata de orientar los esfuerzos y los recursos en esa dirección y fijar prioridades. Es preciso asignar tareas, delimitar plazos, concretar responsabilidades y elaborar un mínimo de metas a conseguir.

## Cuestionario

1. ¿Qué resultados queremos alcanzar?
2. ¿Cómo definimos los resultados de nuestra organización?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos de la organización?
4. ¿Hasta qué punto esos objetivos refuerzan la misión de la organización?
5. ¿Cuáles son las principales actividades o programas que refuerzan esos objetivos?
6. ¿En qué áreas nuestro trabajo es marginal? ¿Cómo lo sabemos?
7. ¿En qué áreas no hemos alcanzado nuestros objetivos y deberíamos eliminar la actividad? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
8. ¿Qué información adicional sería necesaria para evaluar los resultados, objetivos o actividades de nuestro grupo/área de responsabilidad?
9. ¿Cuál es nuestro plan para alcanzar esos resultados? ¿Para mi grupo/área? ¿Para la organización?
10. ¿Cómo vamos a implantarlos?

## Conclusión

Podemos concluir que los datos sistematizados en la serie de informes *Construir confianza* a lo largo de los últimos años son sintomáticos del gran potencial de mejora que todavía tienen las fundaciones empresariales y, muy en particular, las fundaciones familiares, en cuatro dimensiones clave para optimizar su impacto social: 1) Foco estratégico; 2) Rendición de cuentas; 3) Buen gobierno; y 4) Orientación a resultados. Mientras las fundaciones no

sean capaces de explicar con claridad su misión; de detallar cómo se financian; de contar quién y cómo decide la aplicación de esos recursos; y de cuantificar o cualificar en qué medida son capaces de transformar su misión en resultados, la confianza de la sociedad en ellas será una obra inacabada. Confíemos en que estos informes sirvan de estímulo para seguir avanzando, sin prisa pero sin pausa, en esas cuatro dimensiones de mejora.

## Referencias

- Fundación Compromiso Empresarial (2010, Enero). *Construir confianza: Impulsando la transparencia de las fundaciones españolas*. Madrid: Fundación Compromiso Empresarial. [Disponible en <http://www.compromisoytransparencia.com>]
- Martín Cavanna, Javier (2011, Mayo). *Construir confianza 2010. Impulsando la transparencia en la Web de las fundaciones españolas*. Madrid: Fundación Compromiso Empresarial. [Disponible en <http://www.compromisoytransparencia.com>]
- Martín Cavanna, Javier. (2012, Abril). *Construir confianza 2011. Impulsando la transparencia en la web de las fundaciones españolas*. Madrid: Fundación Compromiso Empresarial. [Disponible en <http://www.compromisoytransparencia.com>]
- Rey García, Marta; Martín Cavanna, Javier (2011). *Buen gobierno y rendición de cuentas en las fundaciones empresariales españolas: un análisis comparativo de prácticas de transparencia*, Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, nº 7 (vol. 3, nº 1), enero-abril 2011, pp. 129-163. [Disponible en <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/7/index.html>]
- Rey García, Marta; Martín Cavanna, Javier; y Álvarez González, Luis Ignacio (2012). *Assessing and Advancing Foundation Transparency: corporate foundations as a case study*. Foundation Review. 4:3. [Disponible en <http://johnsoncenter.posterous.com/new-issue-of-the-foundation-review-article-li>]
- Rey García, Marta y Puig Raposo, Nuria (2010). “Understanding the Organized Philanthropic Activities of Entrepreneurial Families”, Business and Economic History On-Line, Vol. 8. 30 pp. [Disponible en <http://www.h-net.org/~business/bhcweb/publications/BEHonline/2010/reyllandpuig.pdf>]

## NUEVA GUÍA DE GOBIERNO X

# 36 principios de transparencia y buen gobierno



Los 36 principios de recogidos en esta Guía desarrollan de manera sistemática las principales recomendaciones relativas a las prácticas de transparencia y buen gobierno aplicables a las organizaciones del tercer sector.

Las recomendaciones de esta Guía se han dividido en cuatro grandes capítulos:

- **Transparencia y rendición de cuentas**
- **Funcionamiento del órgano de gobierno**
- **Recaudación de fondos responsables y derechos de los donantes**
- **Control y supervisión financiera**

¡Consígala **GRATIS** en versión digital por la compra de cualquier producto de la Fundación Compromiso y Transparencia!

## Precio 12 euros. 30% descuento a suscriptores

Solicítela en [www.compromisoytransparencia.com](http://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”.



# ANEXOS

## Tablas. Indicadores

### 1. Contacto

- 1.1. La fundación incluye la dirección de su sede.
- 1.2. Existe un teléfono de contacto.

### 2. Misión

- 2.1. La organización publica su misión y objetivos.

### 3. Programas y actividades

- 3.1. La fundación tiene publicados en su web los programas y actividades que lleva a cabo.
  - Existe un listado con los nombres de los programas/proyectos que se llevan a cabo.
  - La descripción de dichos programas/proyectos contiene 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 publica el nombre y apellidos del director general.
- 4.2. La organización publica el nombre y apellidos de los directivos funcionales (financiero, proyectos, RRHH, comunicación, etc.).

### 5. Patronato

- 5.1. La organización publica el nombre y el apellido de las personas que forman parte del órgano de gobierno.
- 5.2. Se incluye un breve perfil de los componentes del órgano de gobierno o una mención de su actual ocupación profesional.
- 5.3. La fundación especifica el cargo que dentro del patronato tiene cada uno de sus miembros:
  - Presidente.
  - Secretario.
  - Vicepresidente.
  - Vocal.
  - Cargo en las comisiones.

### 6. Gobierno

- 6.1. La fundación publica sus estatutos.
- 6.2. La fundación publica su código de buen gobierno o su adhesión a un código de buen gobierno referente en el sector.

### 7. Información económica

- 7.1. La organización publica el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias del último ejercicio.
- 7.2. Se incluye la memoria explicativa de las cuentas anuales.
- 7.3. Se incluye 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.

## Ranking de transparencia de las fundaciones corporativas

| CLASIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                             | FUNDACIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | PUNTOS           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>TRANSPARENTES</b><br>Este grupo lo integran aquellas fundaciones que cumplen al menos 12 de los 15 indicadores de transparencia, entre los que deben incluirse, en todo caso, dos de los indicadores relativos a la información económica: estados financieros e informe de auditoría. | Fundación Antena 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 15               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Bertelsmann                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 15               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Gas Natural                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 15               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Iberdrola                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 15               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Repsol                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 15               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Accenture                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 14               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Caser                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 14               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Telefónica                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 14               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Adecco                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 12               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Barrié de la Maza                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 12               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Banco de Sabadell                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 12               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Focus-Abengoa                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 12               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Sanitas                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 12               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>TRANSLÚCIDAS</b><br>Este grupo está formado por aquellas fundaciones que cumplen al menos 7 de los 15 indicadores de transparencia. La gran mayoría de estas fundaciones proporcionan información sobre sus programas/actividades y la estructura directiva y suelen omitir la información económica y de gobierno. | Fundación Endesa |
| Fundación Randstad                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 11               |
| Fundación Seur                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 11               |
| Fundación Caja Madrid                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 10               |
| Fundación Mapfre                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 10               |
| Fundación ONCE                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 10               |
| Fundación Pfizer                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 10               |
| Fundación PwC                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 10               |
| Fundación Santander                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 10               |
| Fundación Altadis                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 9                |
| Fundación Hullero Vasco-Leonesa                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 9                |
| Fundación BBVA                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 9                |
| Fundación Garrigues                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 9                |
| Fundación March                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 9                |
| Fundación Prosegur                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 9                |
| Fundación Vodafone                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 9                |
| Fundación la Caixa                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 9                |
| Fundación Areces                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8                |
| Fundación ACS                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8                |
| Fundación Abertis                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8                |
| Fundación Microfinanzas BBVA                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8                |
| Fundación Santillana                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8                |
| Fundación Agbar                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 7                |
| Fundación Ebro-Puleva                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 7                |
| Fundación Mutua Madrileña                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 7                |
| Fundación Orange                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 7                |
| Fundación Renault                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 7                |
| <b>OPACAS</b><br>Se trata de fundaciones que se limitan a proporcionar información sobre sus programas y actividades sin rendir cuenta de otras áreas relevantes de la organización: estructura directiva, gobierno, información económica y patronato.                                   | Fundación Bankinter                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 6                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Carrefour                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 6                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Unicaja                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 6                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Coca Cola                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 5                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Sacyr-Vallehermoso                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Barclays                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Juan Miguel Villar Mir                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación IberCaja                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación KPMG                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fundación Vocento                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0                |

### Líderes del sector

Se consideran líderes del sector aquellas fundaciones que formando parte del grupo TRANSPARENTES cumplan más indicadores.

| SECTOR                  | FUNDACIÓN                                       |
|-------------------------|-------------------------------------------------|
| Agroalimentario         | Ninguna                                         |
| Auditoría y consultoría | F. Accenture                                    |
| Automoción              | Ninguna                                         |
| Construcción            | Ninguna                                         |
| Trabajo temporal        | F. Adecco                                       |
| Discapacidad            | Ninguna                                         |
| Distribución            | Ninguna                                         |
| Medios de comunicación  | F. Bertelsmann y F. Antena 3                    |
| Energía                 | Fundación Iberdrola, F. Gas Natural y F. Repsol |
| Farmacéutico            | Ninguna                                         |
| Financiero              | F. Barrié de la Maza y F. Sabadell              |
| Minería                 | Ninguna                                         |
| Infraestructuras        | Ninguna                                         |
| Seguros                 | F. Caser                                        |
| Servicios               | Ninguna                                         |
| Tabacalera              | Ninguna                                         |
| Telecomunicaciones      | F. Telefónica                                   |

CONSTRUIR CONFIANZA

| FUNDACIÓN              | CONTACTO  |          | MISIÓN | ACTIVIDADES |               | EJECUTIVOS |       | PATRONATO |        |        | GOBIERNO  |                      | INFORMACIÓN ECONÓMICA |                 |                 |
|------------------------|-----------|----------|--------|-------------|---------------|------------|-------|-----------|--------|--------|-----------|----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|
|                        | DIRECCIÓN | TELÉFONO |        | DESCRIPCIÓN | BENEFICIARIOS | DIR. GRAL. | OTROS | IDENTIF.  | PERFIL | CARGOS | ESTATUTOS | CODIGO BUEN GOBIERNO | ESTADO FINANCIERO     | MEMORIA CUENTAS | CARTA AUDITORES |
| Arecos                 | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| ACS                    | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| Abertis                | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| Altadis                | ●         | ●        | ●      | ●           |               | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| Antena 3               | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      | ●         | ●                    | ●                     | ●               | ●               |
| Adecco                 | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           | ●                    | ●                     | ●               |                 |
| AGBAR                  | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             |            |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| Accenture              | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      | ●         |                      | ●                     | ●               | ●               |
| Hullera Vasco-Leonesa  | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| Barclays               |           |          | ●      | ●           |               |            |       |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |
| Bertelsmann            | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      | ●         | ●                    | ●                     | ●               | ●               |
| Barrié de la Maza      | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           | ●                    | ●                     | ●               |                 |
| BBVA                   | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| Banco Sabadell         | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             |            |       | ●         | ●      | ●      | ●         | ●                    | ●                     | ●               | ●               |
| Bankinter              | ●         |          | ●      | ●           | ●             |            |       | ●         | ●      |        |           |                      |                       |                 |                 |
| Caser                  | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      | ●         | ●                    | ●                     | ●               | ●               |
| Mutua Madrileña        | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| Caja Madrid            | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         |        | ●      |           | ●                    |                       |                 | ●               |
| Carrefour              | ●         |          | ●      | ●           | ●             |            |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| Coca-Cola              | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             |            |       |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |
| Juan Miguel Villar Mir |           |          |        | ●           |               |            |       |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |
| Endesa                 | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         |        | ●      | ●         | ●                    |                       |                 | ●               |
| Ebro-Puleva            | ●         | ●        |        | ●           | ●             |            |       | ●         |        | ●      | ●         |                      |                       |                 |                 |
| Focus-Abengoa          | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      |           | ●                    | ●                     |                 |                 |
| Gas Natural            | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      | ●         | ●                    | ●                     | ●               | ●               |
| Garrigues              | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| Iberdrola              | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      | ●         | ●                    | ●                     | ●               | ●               |

CONSTRUIR CONFIANZA

| FUNDACIÓN          | CONTACTO  |          | MISIÓN | ACTIVIDADES |               | EJECUTIVOS |       | PATRONATO |        |        | GOBIERNO  |                      | INFORMACIÓN ECONÓMICA |                 |                 |   |
|--------------------|-----------|----------|--------|-------------|---------------|------------|-------|-----------|--------|--------|-----------|----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|---|
|                    | DIRECCIÓN | TELÉFONO |        | DESCRIPCIÓN | BENEFICIARIOS | DIR. GRAL. | OTROS | IDENTIF.  | PERFIL | CARGOS | ESTATUTOS | CODIGO BUEN GOBIERNO | ESTADO FINANCIERO     | MEMORIA CUENTAS | CARTA AUDITORES |   |
| IberCaja           |           |          |        |             |               |            |       |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |   |
| KPMG               |           |          |        |             |               |            |       |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |   |
| La Caixa           | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |   |
| Mapfre             | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           |                      | ●                     |                 |                 |   |
| March              | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |   |
| Microfinanzas BBVA | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             |            |       | ●         | ●      | ●      |           |                      |                       |                 |                 |   |
| ONCE               | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      | ●         |                      |                       |                 |                 |   |
| Orange             | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         |        |        |           |                      |                       |                 |                 |   |
| Pfizer             | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      |           |                      |                       |                 |                 |   |
| PwC                | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         | ●      | ●      |           | ●                    |                       |                 |                 |   |
| Prosegur           | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         | ●      | ●      |           |                      |                       |                 |                 |   |
| Randstad           | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      |           |                      | ●                     |                 |                 |   |
| Renault            |           | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        |        |           |                      |                       |                 |                 |   |
| Repsol             | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      | ●         | ●                    | ●                     | ●               | ●               | ● |
| Sacyr-Vallehermoso | ●         | ●        | ●      |             |               |            |       |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |   |
| Sanitas            | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         | ●      | ●      | ●         |                      | ●                     | ●               |                 |   |
| Santander          | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      |           |                      |                       |                 |                 |   |
| Santillana         | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |   |
| Seur               | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      |           | ●                    |                       |                 |                 |   |
| Telefónica         | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      | ●         |                      | ●                     | ●               | ●               | ● |
| Vodafone           | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         | ●      | ●      |           |                      |                       |                 |                 |   |
| Vocento            |           |          |        |             |               |            |       |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |   |
| Unicaja            | ●         | ●        | ●      |             |               |            |       | ●         | ●      | ●      |           |                      |                       |                 |                 |   |

**Las que más han progresado**

Esta sección tiene por finalidad reconocer a las fundaciones que han progresado más en el cumplimiento de los indicadores de transparencia con respecto al año anterior.

| FUNDACIÓN             | 2011 | 2012 |
|-----------------------|------|------|
| Fundación Bertelsmann | 10   | 15   |
| Fundación Accenture   | 10   | 14   |
| Fundación Adecco      | 8    | 12   |



### Ranking de transparencia de las fundaciones familiares

| CLASIFICACIÓN        | FUNDACIONES                        | PUNTOS |
|----------------------|------------------------------------|--------|
| <b>TRANSPARENTES</b> | Fundación Luca de Tena             | 12     |
|                      | Fundación Rafael del Pino          | 12     |
| <b>TRANSLÚCIDAS</b>  | Fundación Barceló                  | 11     |
|                      | Fundación Marcelino Botín          | 11     |
|                      | Fundación Mario Losantos           | 11     |
|                      | Fundación Alicia Koplowitz         | 9      |
|                      | Fundación Antonio Esteve           | 9      |
|                      | Fundación José Manuel Entrecanales | 9      |
|                      | Fundación Jaume Casademont         | 9      |
|                      | Fundación Víctor Grifolls          | 9      |
|                      | Fundación Roviralta                | 8      |
|                      | Fundación Lluís Carulla            | 8      |
|                      | Fundación María José Jove          | 8      |
|                      | Fundación Amancio Ortega           | 7      |
|                      | Fundación Germán Sánchez Ruipérez  | 7      |
|                      | Fundación José Manuel Lara         | 7      |
|                      | Fundación Eduardo Barreiros        | 7      |
|                      | Fundación Ferrer Salat             | 7      |
| <b>OPACAS</b>        | Fundación María Cristina Masaveu   | 6      |
|                      | Fundación Abel Matutes             | 6      |
|                      | Fundación Paideia y                | 4      |
|                      | Fundación Adolfo Domínguez         | 4      |
|                      | Fundación Hortensia Herrero        | 0      |
|                      | Fundación Puig                     | 0      |
|                      | Fundación Tomás Pascual            | 0      |

### Sectores de la familia empresaria fundadora

| SECTOR                             | FUNDACIÓN                                                                           |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Agroalimentario                    | F. Tomás Pascual, F. Jaume Casademont y F. Lluís Carulla                            |
| Automoción                         | F. Barreiros                                                                        |
| Construcción e Infraestructuras    | F. Rafael del Pino, F. José Manuel Entrecanales, F. Alicia Koplowitz y F. Roviralta |
| Inmobiliario                       | F. María José Jove y F. Mario Losantos                                              |
| Textil                             | F. Amancio Ortega, F. Paideia y F. Adolfo Domínguez                                 |
| Cosmética                          | F. Puig                                                                             |
| Farmacéutico y Químico             | F. Dr. Antonio Esteve, F. Víctor Grifolls y F. Ferrer Salat                         |
| Hostelería                         | F. Barceló, F. Abel Matutes                                                         |
| Distribución                       | F. Hortensia Herrero                                                                |
| Editorial y Medios de comunicación | F. Germán Sánchez Ruipérez, F. José Manuel Lara y F. Luca de Tena                   |
| Financiero                         | F. Botín y F. María Cristina Masaveu                                                |

CONSTRUIR CONFIANZA

| FUNDACIÓN                      | CONTACTO  |          | MISIÓN | ACTIVIDADES |               | EJECUTIVOS |       | PATRONATO |        |        | GOBIERNO  |                      | INFORMACIÓN ECONÓMICA |                 |                 |
|--------------------------------|-----------|----------|--------|-------------|---------------|------------|-------|-----------|--------|--------|-----------|----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|
|                                | DIRECCIÓN | TELÉFONO |        | DESCRIPCIÓN | BENEFICIARIOS | DIR. GRAL. | OTROS | IDENTIF.  | PERFIL | CARGOS | ESTATUTOS | CODIGO BUEN GOBIERNO | ESTADO FINANCIERO     | MEMORIA CUENTAS | CARTA AUDITORES |
| 1. F. Alicia Koplowitz         | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     |           |        |        |           |                      | ●                     |                 | ●               |
| 2. F. Amancio Ortega           | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             |            |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| 3. F. Dr. Antonio Esteve       | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| 4. F. Barceló                  | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         |        | ●      |           | ●                    | ●                     | ●               |                 |
| 5. F. Germán Sánchez Ruipérez  | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             |            |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| 6. F. José Manuel Entrecanales | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| 7. F. José Manuel Lara         | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             |            |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| 8. F. Jaume Casademont         | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| 9. F. Luca de Tena             | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        |        |           |                      |                       |                 |                 |
| 10. F. María Cristina Masaveu  | ●         | ●        |        | ●           | ●             | ●          | ●     |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |
| 11. F. Marcelino Botín         | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         | ●      | ●      |           |                      |                       |                 | ●               |
| 12. F. Paideia                 | ●         | ●        |        | ●           | ●             |            |       |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |
| 13. F. Rafael del Pino         | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           | ●                    |                       |                 |                 |
| 14. F. Roviralta               | ●         | ●        |        | ●           | ●             | ●          |       | ●         |        | ●      |           | ●                    |                       |                 |                 |
| 15. F. Víctor Grifolls         | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             |            |       | ●         | ●      | ●      |           | ●                    |                       |                 |                 |
| 16. F. Eduardo Barreiros       | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             |            |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| 17. F. Hortensia Herrero       |           |          |        |             |               |            |       |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |
| 18. F. Lluís Carulla           | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| 19. F. Abel Matutes            |           |          | ●      | ●           | ●             | ●          |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| 20. F. Mario Losantos          | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             | ●          | ●     | ●         |        | ●      |           | ●                    |                       |                 | ●               |
| 21. F. Ferrer Salat            | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             |            |       | ●         |        | ●      |           |                      |                       |                 |                 |
| 22. F. Tomás Pascual           |           |          |        |             |               |            |       |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |
| 23. F. Puig                    |           |          |        |             |               |            |       |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |
| 24. F. María Jose Jove         | ●         | ●        | ●      | ●           | ●             |            |       | ●         |        | ●      |           | ●                    |                       |                 |                 |
| 25. F. Adolfo Domínguez        | ●         | ●        |        | ●           | ●             |            |       |           |        |        |           |                      |                       |                 |                 |