

INFORME

Construir confianza 2015

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

Por Javier Martín Cavanna y Francisco Rodríguez



FUNDACIÓN
COMPROMISO Y
TRANSPARENCIA

Índice

Presentación	3
Introducción	5
Reforzando el buen gobierno: misión, foco y resultados	7
Metodología: principios, indicadores y muestra	10
Análisis	16
Conclusiones y recomendaciones	34
Anexos	38

© Fundación Compromiso y Transparencia. Febrero 2016

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

info@compromisoytransparencia.com

Presentación

Las fundaciones empresariales y familiares mejoran en sus grados de transparencia y prácticas de buen gobierno. Pero, además de esta conclusión, hay otras consideraciones que nos interesaría destacar en este nuevo informe, en el que analizamos por séptimo año consecutivo el grado de transparencia en la web y las prácticas de buen gobierno de una muestra significativa de fundaciones.

Como se puede comprobar, hemos ampliado sensiblemente la muestra de fundaciones analizadas. El número total de fundaciones se ha incrementado de 76 a 90. En el informe de este año hemos incluido, por vez primera, 16 nuevas fundaciones empresariales procedentes de los sectores de alimentación y bebidas, auditoría, consultoría, deporte, energía, farmacéutico, salud y seguros. La finalidad ha sido incorporar nuevos sectores que no estaban representados (deporte y salud) y añadir algunas fundaciones empresariales que no estaban comprendidas anteriormente en los sectores seleccionados. Con estas nuevas incorporaciones aumentamos la representatividad de la muestra y ampliamos el impacto del informe.

La segunda consideración se refiere a las cuestiones relacionadas con las prácticas de buen gobierno y el funcionamiento del patronato. Como ya adelantamos el año pasado, los futuros informes se centrarán en áreas mucho más cualitativas, relativas a las actividades del órgano de gobierno, con el fin de impulsar gradualmente las prácticas de buen gobierno en el sector. Aunque este planteamiento ha estado presente desde el origen (al incluir entre los indicadores la elaboración de códigos de buen gobierno y de políticas explícitas sobre los criterios de inversión del patrimonio), nuestra intención es reforzarlo en el futuro.

Las razones de este enfoque son sencillas. En España, a diferencia de otras regiones, el sector fundacional no cuenta con una tradición en las prácticas de transparencia y buen gobierno, como sucede, por ejemplo, en los países anglosajones. Por diferentes motivos, ni el legislador ni las principales asociaciones del sector han dado pasos adelante con el fin de fortalecer la transparencia y el buen gobierno en las fundaciones. Esta pasividad, compartida por los legisladores y los representantes del sector, hace más necesaria y urgente nuestra misión de promover estándares y prácticas de rendición de cuentas y buen gobierno.

En relación con este punto conviene reflexionar sobre nuestro futuro. Aunque el escenario político actual está lleno de incertidumbre, y no es posible aventurar cómo se resolverá, no es preciso po-

seer especiales capacidades proféticas para imaginar que, sea cual sea el color político de nuestros futuros legisladores, una cosa es clara: la transparencia, la rendición de cuentas y el impulso del buen gobierno en las instituciones son asuntos que se encuentran, sin excepción, en la agenda de todos los partidos políticos. Pero, si bien todos los representantes políticos pueden compartir igual sensibilidad, no existe el mismo consenso respecto de las medidas correctas a tomar y el grado de intervención para impulsar estos objetivos.

Y es acerca de este último punto sobre el que las principales asociaciones de fundaciones deberían reflexionar y preguntarse si, realmente, han hecho todo lo que estaba en su mano para impulsar la transparencia y el buen gobierno en el sector. El fundacional sigue siendo el único sector que no cuenta con un código de buenas prácticas, a diferencia del sector empresarial y del sector público. Y lo que está muy claro es que, cuando un determinado sector opta por autorregularse, dotándose de códigos de conducta y de mecanismos para impulsar su cumplimiento, los riesgos de una intervención regulatoria por parte de las autoridades disminuyen sensiblemente

Alexis de Tocqueville comentaba que la principal diferencia entre las asociaciones profesionales de los Estados Unidos y las europeas se encontraba en que las asociaciones profesionales americanas tenían como principal objetivo prestigiar la profesión, mientras que las asociaciones profesionales en Europa estaban constantemente ocupadas en la defensa del *status quo*.

En realidad, si lo pensamos con detenimiento, la “visión” americana se nos antoja mucho más inteligente, pues la mejor defensa contra posibles ataques ha sido siempre poseer una reputación intachable. Así lo entienden la mayoría de las fundaciones que, como muestra este informe, se esfuerzan cada año por mejorar las prácticas de rendición de cuentas y buen gobierno, incrementando la información que proporcionan a través de su web y desarrollando políticas explícitas sobre gobierno.

No quiero terminar sin agradecer, una vez más, a Francisco Rodríguez, coautor del informe, su colaboración en la elaboración del mismo, así como sus sugerencias y consejos.

Javier Martín Cavanna

Director de la Fundación Compromiso y Transparencia

Introducción

El pasado año comenzamos esta introducción realizando un pequeño balance del impacto de nuestros informes en los últimos seis años. Nuestra valoración fue, en líneas generales, bastante positiva. Las fundaciones empresariales y familiares, decíamos, han experimentado en estos años un progreso importante en su compromiso con la transparencia y las prácticas de buen gobierno.

Advertíamos también que el año 2014 se caracterizaba por dos importantes novedades legislativas que podrían generar grandes cambios en el sector fundacional: la entrada en vigor de la *Ley de Transparencia* y el *Anteproyecto de Ley de Fundaciones*, aprobado por el Consejo de Ministros el 29 de agosto de 2014. Lo cierto es que las expectativas que vislumbramos entonces no se han visto cumplidas. En relación con la entrada en vigor de la Ley de Transparencia, el impacto de la ley ha sido mínimo en las fundaciones analizadas por nuestro informe, pues la mayoría de ellas no se encuentran dentro del ámbito de aplicación de la Ley de Transparencia al no recibir subvenciones públicas. Como es bien sabido, las fundaciones empresariales y familiares se financian con fondos procedentes de la empresa o de la dotación patrimonial constituida por los fundadores. Esta autonomía económica, tan positiva en muchos aspectos, es, sin embargo, la principal causa de su tradicional falta de incentivos a la hora de rendir cuentas de sus actividades a la sociedad. Por el contrario, las fundaciones que reciben su financiación de donativos de particulares (o procedentes de organizaciones) o de subvenciones públicas suelen estar más acostumbradas a rendir cuentas a la sociedad.

El *Anteproyecto de Ley de Fundaciones* de 29 de agosto venía a solventar, en gran medida, la tradicional opacidad de las fundaciones empresariales y familiares al extender la obligación de informar a todas las fundaciones, con independencia de que recibiesen o no fondos públicos. En concreto, el capítulo quinto, establecía la obligación de todas las fundaciones de cumplir sus fines y de dar información acerca de los mismos, así como de garantizar la transparencia de su actividad. Para ello, se introducía “la obligación de contar con una página web en la que se publicarán los datos más relevantes acerca de su actividad, cuentas anuales y cargos del patronato”. Lamentablemente, el anteproyecto fue muy mal recibido, en general, por las principales asociaciones de fundaciones, destacando en sus críticas la de la Asociación Española de Fundaciones (AEF) que alegó que “el sector fundacional no había pedido ninguna reforma de esta normativa” y que se trataba de “una ley intervencionista, que lleva a un régimen concesional y sancionador que dificulta el derecho a fundar, así como el desarrollo del propio sector”.

Es cierto que el anteproyecto tenía aspectos mejorables y perfectibles, pero la valoración negativa de la AEF resultaba poco objetiva y desproporcionada. El anteproyecto contenía avances muy positivos junto con algunas cuestiones que podían considerarse un retroceso y que deberían ser objeto de revisión o aclaración, pero, en ningún caso, se le podía calificar de “intervencionista y sancionador”, ni tampoco es cierto que dificultase el desarrollo del propio sector.

Sin embargo, los responsables políticos, presionados por las asociaciones de fundaciones, decidieron retirar el anteproyecto, y el Consejo de Ministros resolvió aprobar finalmente la única novedad demandada por las mismas: la constitución del Protectorado y Registro Único de Fundaciones. Nadie discute las ventajas de esta decisión que, efectivamente, constituye una de las principales reivindicaciones del sector fundacional desde hace años, pero la retirada del *Anteproyecto de Ley de Fundaciones* es una mala noticia para el sector fundacional y una ocasión más perdida para impulsar las prácticas de buen gobierno y transparencia en el sector fundacional.

A pesar de la retirada del Anteproyecto, y la tradicional pasividad de las asociaciones por impulsar activamente estos temas, las fundaciones han ido paulatinamente incorporando mejores prácticas de transparencia y de buen gobierno, como se desprende de los resultados de este informe.

Reforzando el buen gobierno: misión, foco y resultados

En efecto, el balance general de nuestro análisis del 2015 es optimista. Son mayoría el número de fundaciones que han experimentado un progreso con respecto al pasado año, tanto en el sector de las fundaciones empresariales como en el de las fundaciones familiares. La mejoría general del sector es más meritoria pues, como hemos señalado en otras ocasiones, el avance producido implica el desarrollo y aprobación de políticas y procesos hasta entonces inexistentes. No conlleva, simplemente, la publicación en la Red de contenidos de información ya existente, sino, en muchos de los casos, ese progreso ha supuesto la elaboración explícita de políticas (como la elaboración de un código de buen gobierno) o el impulso de procesos de gestión internos de recogida y sistematización de la información requerida (como puede ser el caso de la identificación de indicadores y metodologías de medición).

Esta respuesta positiva de las fundaciones confirma la apuesta que hicimos hace dos años en los informes al incluir por vez primera una serie de indicadores dirigidos a promover las prácticas de buen gobierno. Decíamos, entonces, que “la transparencia o publicidad activa, aunque importante, no era suficiente para generar *capital institucional*, ingrediente imprescindible si se quiere apuntalar la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones”. Por esa razón acordamos “incorporar en los futuros informes cuestiones más cualitativas [...] en las que las prácticas de buen gobierno irían ganando más peso”.

Como se puede apreciar en las Tablas 1 y 2, ha habido un progreso con respecto al año anterior en, prácticamente, todas las áreas, tanto en las fundaciones empresariales como en las fundaciones familiares. El progreso es, si cabe, todavía mayor en el caso de las fundaciones empresariales donde las áreas han experimentado una mejoría a pesar de haber aumentado sensiblemente la muestra de fundaciones analizadas, pasando de 50 a 63 fundaciones, como se explica más adelante. Una prueba más del progreso de las fundaciones empresariales en su compromiso por la transparencia y el buen gobierno es el hecho de que un total de 21 fundaciones empresariales han obtenido el calificativo de *transparentes* en este informe, frente a las 13 fundaciones que lo hicieron en el informe del pasado año.

Especialmente significativa resulta la mejoría que se ha producido en el indicador relativo a la *Misión*, teniendo en cuenta que el año pasado resaltamos especialmente esta deficiencia, incluyendo una *recomendación* en la que decíamos que: “El reto principal que deben abordar las fundaciones no es

la falta de dinero sino la falta de foco, para lo cual deben examinar periódicamente la formulación y vigencia de su misión”. Nos alegra comprobar que las fundaciones han respondido positivamente a esta sugerencia revisando y reformulando su misión. También es reseñable el progreso en relación al indicador sobre la *Metodología* incluido en el área de *Resultados*. Sobre este aspecto también incluimos una recomendación expresa en el informe del año anterior expresando que: “Las fundaciones deben transitar desde la medición de las actividades a la medición del impacto generado”. Se trata de dos elementos muy importantes (misión y resultados) en el gobierno de una fundación, cuya principal función, recordémoslo una vez más, consiste en transformar la misión en resultados.

TABLA 1

Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones empresariales 2009-2015

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

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

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

TABLA 2

Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones familiares españolas 2010-2015

CRITERIOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Contacto	72%	84%	84%	90%	92%	96%
2. Misión	44%	68%	72%	12%⁽¹⁾	34%	58%
3. Programas y actividades	74%	84%	88%	94%	94%	94%
3.1. Actividades	80%	84%	88%	96%	96%	96%
3.2. Beneficiarios	68%	84%	88%	92%	92%	92%
4. Directivos / Personal	34%	44%	44%	52%	50%	58%
4.1. Director ejecutivo	44%	52%	52%	60%	58%	61%
4.2. Directivos funcionales	24%	36%	36%	44%	42%	54%
5. Patronato	43%	51%	50%	56%	60%	51%⁽²⁾
5.1. Identificación	64%	76%	72%	76%	77%	81%
5.2. Perfil	4%	8%	4%	20%	27%	31%
5.3. Cargos	60%	68%	72%	72%	77%	80%
5.4. Independencia						11%
6. Gobierno		2%	6%	12%	15%⁽²⁾	23%
6.1. Estatutos		4%	12%	20%	30%	46%
6.2. Código de BG		0%	0%	4%	11%	11%
6.3. Política de inversiones					4%	11%
7 Información económica	4%	15%	21%	23%	23%	40%
7.1. Estados financieros	16%	24%	32%	32%	34%	54%
7.2. Memoria Anual	-	4%	8%	12%	15%	31%
7.3. Auditoría	-	16%	24%	24%	19%	35%
8. Evaluación					6%⁽¹⁾	21%
8.1. Plan de actuación					4%	19%
8.2. Metodologías					8%	23%

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

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

Metodología: principios, indicadores y muestra

A. Principios

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

1. Una primera condición es la **visibilidad**, es decir, facilitar que el contenido sea captado de manera sencilla por estar situado en un lugar visible en las páginas webs. En ocasiones el contenido se encuentra en el portal, pero no es fácilmente visible porque el “recorrido” que hay que hacer para localizarlo resulta poco intuitivo y muy complejo.
2. Un segundo elemento importante es la **accesibilidad**: el contenido puede ser visible, pero si se necesita un permiso o registro para poder consultarlo no se puede considerar que la información sea accesible.
3. La información ha de ser también **actual**. Si los contenidos no están al día, se estima que no hay una disposición real de ser transparente. En este sentido, la información solicitada debe referirse al último ejercicio cerrado legalmente.
4. Por último, el cuarto elemento es la **integralidad**. Por integralidad entendemos que la información debe ser completa y exhaustiva. No basta informar parcialmente de un determinado contenido para cumplir los criterios. Por ejemplo, no sería suficiente proporcionar información en el área de *Patronato* del perfil de algunos de los miembros del patronato. Para dar por cumplido este criterio las fundaciones deben proporcionar un perfil de todos y cada uno de los patronos.

B. Nuevos indicadores

La principal novedad del informe del 2015, desde el punto de vista de los indicadores, es la inclusión de un nuevo indicador (*Independencia*) que evalúa el carácter independiente de los miembros del patronato.

Independencia

El nombramiento para formar parte del patronato es una de las decisiones más críticas en una fundación. El único criterio que debería presidir el mismo es la capacidad y talento del candidato

para contribuir al cumplimiento de la misión de la organización. Las fundaciones empresariales y familiares deben tener presentes dos riesgos de diferente naturaleza a la hora de abordar el nombramiento de patronos. Muchas empresas suelen concebir la fundación corporativa como una herramienta al servicio de los objetivos de la compañía y, en consecuencia, la mayoría, si no la totalidad de su patronato, está integrado por directivos o exdirectivos de la propia empresa. El problema de contar exclusivamente con directivos de la empresa o con mayoría de los mismos en el patronato, es que la fundación tiene un riesgo alto de convertirse en la *longa manu* de la compañía, perdiendo precisamente, y no fortalecer, sus capacidades y visión estratégica. Con las fundaciones familiares el riesgo es de distinto signo. En estos casos, no es infrecuente que el patronato esté integrado exclusiva o mayoritariamente por personas pertenecientes a la familia del fundador. Es comprensible el deseo de los fundadores de incorporar a sus familiares a la fundación como un medio para concienciarles sobre los valores filantrópicos y para tratar de asegurar el cumplimiento de su voluntad fundacional, pero colmar el órgano de gobierno de familiares no es la alternativa más adecuada. Esta práctica no contribuye a impulsar el buen gobierno y no es inusual que termine generando conflictos de intereses al no facilitar la distinción entre los intereses de la fundación y los familiares. Al igual que en el caso de las fundaciones empresariales, las fundaciones familiares deben aprender a equilibrar los intereses fundacionales y los familiares. Incorporar al patronato a personas externas e independientes les ayudará a mantener una visión imparcial y más objetiva sobre los fines de la fundación y a gestionar con más objetividad los posibles conflictos que puedan surgir. Por las razones anteriores, y con el fin de impulsar las prácticas de buen gobierno en la selección y nombramiento de miembros para el patronato, la Fundación Compromiso y Transparencia acordó en su informe del pasado año incorporar un nuevo indicador más en el área del *Patronato* que asegure el necesario equilibrio e independencia del órgano de gobierno:

Indicador 5.4: Las fundaciones deberán contar al menos con un tercio de patronos independientes. En el caso de las fundaciones empresariales, se consideran independientes aquellas personas que no pertenezcan, hayan pertenecido o mantengan alguna relación comercial con la empresa. En el caso de las fundaciones familiares, se consideran independientes aquellas personas que no pertenezcan o hayan desempeñado cargos ejecutivos en las empresas de la familia fundadora, así como aquellas que no tengan vínculos familiares con la misma.

C. Áreas e indicadores

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

1. Contacto

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

2. Misión

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

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

3. Programas y actividades

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

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

4. Directivos

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

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

5. Patronato

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

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

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

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

5.4. Las fundaciones deberán contar al menos con un tercio de patronos independientes. En el caso de las fundaciones empresariales, se consideran independientes aquellas personas que no pertenezcan, hayan pertenecido o mantengan alguna relación comercial con la empresa. En el caso de las fundaciones familiares, se consideran independientes aquellas personas que no pertenezcan o hayan desempeñado cargos ejecutivos en las empresas de la familia fundadora, así como aquellas que no tengan vínculos familiares con la misma.

6. Gobierno

6.1. La fundación publicará sus estatutos.

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

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

7. Información económica

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

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

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

8. Evaluación de resultados

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

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

D. Muestra de las fundaciones españolas

La muestra de las fundaciones empresariales seleccionadas ha sufrido una importante modificación en relación con los informes anteriores al incluir en la misma trece fundaciones más, lo que hace un total de 63 fundaciones empresariales. La muestra se ha enriquecido con tres fundaciones de clubs de fútbol (**Atlético de Madrid**, **CF Barcelona** y **Real Madrid**), dos fundaciones del sector farmacéutico (**AstraZenaca** y **Lilly**), dos fundaciones del sector salud (**HM** y **Jiménez Díaz**), dos fundaciones del sector de auditoría (**Ernst & Young** y **Deloitte**), una fundación del sector de bebidas y alimentación (**Cruzcampo**), una fundación del sector eléctrico (**Elecnor**), una fundación del sector seguros (**Axa**) y una fundación del sector de consultoría (**Everis**).

Seguimos manteniendo el concepto de fundación empresarial, entendiendo 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”.

SECTOR EMPRESARIAL	Nº EMPRESAS
Alimentación y bebidas	4
Auditoría	4
Automoción	1
Consultoría	2
Construcción	4
Deporte	3

CONSTRUIR CONFIANZA 2015

SECTOR EMPRESARIAL	Nº EMPRESAS
Distribución	2
Economía social	1
Editorial y medios de comunicación	4
Energía	6
Farmacéutico	3
Financiero	10
Minería	1
Infraestructuras	2
Salud	2
Seguros	5
Servicios (jurídicos, seguridad, mensajería)	3
Tabacalera	1
Trabajo temporal	2
Telecomunicaciones	3

Informes de transparencia en la web

Como parte de su misión, la Fundación Compromiso y Transparencia elabora una serie de informes que analizan la información publicada en las páginas webs de diversas instituciones con relevancia pública

FUNDACIONES



MUSEOS



UNIVERSIDADES



PARTIDOS POLÍTICOS



MEDIOS DE COMUNICACIÓN



CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN



Descárguelos en:

www.compromisoytransparencia.com/conocimientos/informes/

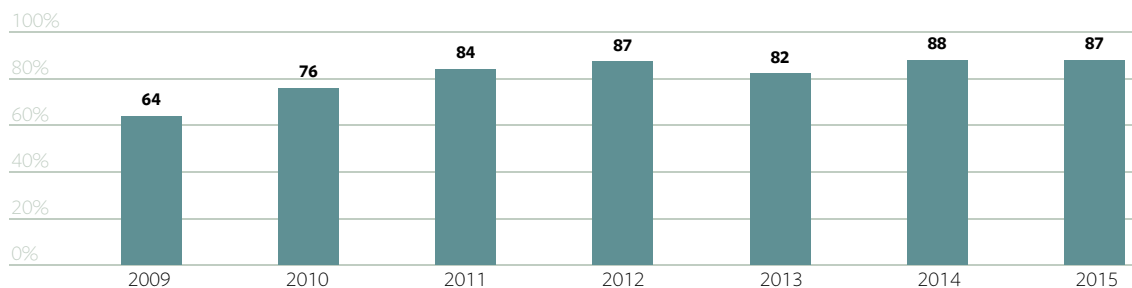
Análisis

A continuación presentamos los resultados del análisis conjunto de las fundaciones empresariales y familiares.

Contacto

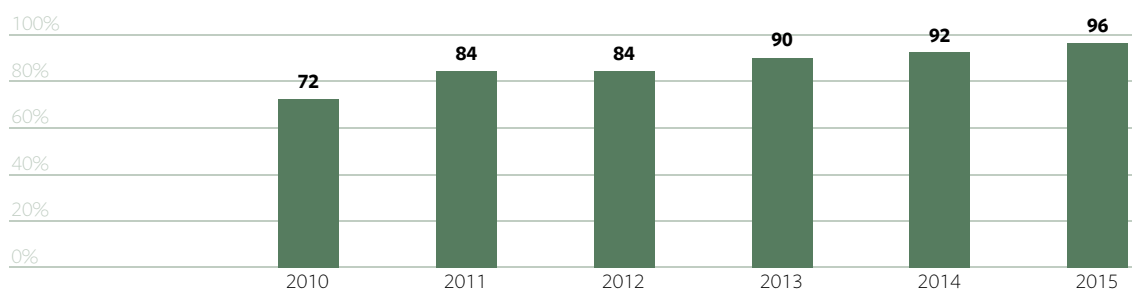
El 87% de la muestra de fundaciones empresariales, al igual que el pasado año, publica todos los datos de contacto. El 13% restante (ocho organizaciones) corresponde a fundaciones que, o no poseen página web propia (**Fundación Deloitte**, **Fundación Vocento**, **Fundación Sacyr-Vallermoso** y **Fundación Juan-Miguel Villar Mir**) o, teniéndola, no proporcionan información de contacto (**Fundación Axa**, **Fundación Everis**, **Fundación Renault** y **Fundación Solidaridad Carrefour**).

Fundaciones empresariales



En el ámbito de las fundaciones familiares, con la excepción de la **Fundación Puig**, que no cuenta con una web, todas las entidades publican los datos de contacto. La otra fundación que no publicaba los datos de contacto, **Fundación Tomás Pascual y Pilar Gómez-Cuétara**, los ha incluido por primera vez este año.

Fundaciones familiares

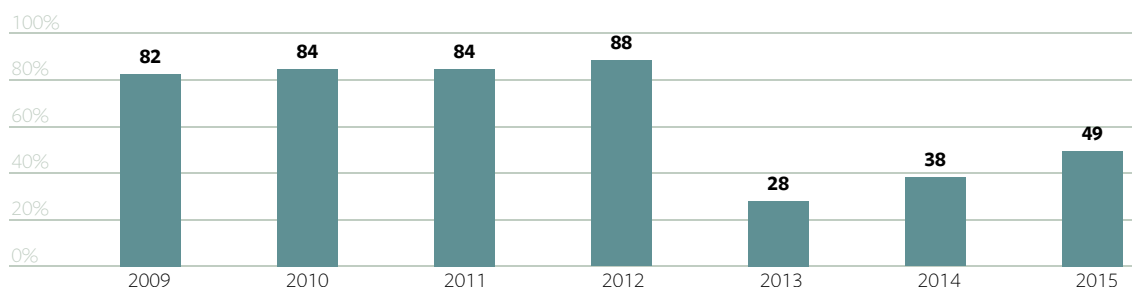


Misión

El análisis de esta área se divide en dos periodos. Durante el período 2009-2012 el indicador se limitaba a solicitar que las fundaciones publicasen su misión en la web, si bien durante esos años ya llamamos la atención de que muchas de las misiones publicadas no merecían ese calificativo por estar mal formuladas. En el año 2013 decidimos reformular el indicador precisando qué elementos debería contener una misión (*mission statement*) para darla por válida. La razón para ser más exigentes en este punto la argumentamos expresando que “este error no constituía un simple desliz sin importancia, sino que revelaba una falta de foco estratégico en un gran número de organizaciones”, y añadíamos que “resulta difícil sobrevalorar la importancia que tiene la misión en este tipo de organizaciones, hasta el punto de poder afirmar sin riesgo a exagerar, que una fundación que no esté orientada por la misión no puede considerarse una verdadera organización, sino un conjunto de iniciativas fragmentadas y dispersas”.

La respuesta de las fundaciones a esta nueva exigencia, vigente desde 2013, ha sido muy positiva como puede apreciarse en la Tabla. Como se puede comprobar, tras la reformulación del indicador en el año 2013 se ha incrementado diez puntos cada año, pasando del 28% en 2013 al 49% actual, teniendo en cuenta, además, que en este año, como ya venimos indicando, la muestra se ha incrementado en 13 nuevas fundaciones empresariales. Es decir, en estos dos últimos años un total de diez fundaciones (**Fundación Accenture, Fundación Agbar, Fundación Caser, Fundación Mutua Madrileña, Fundación Repsol, Fundación KPMG, Fundación PwC, Fundación Banco Santander, Fundación Telefónica y Vocento**) han reformulado su misión de acuerdo con los criterios recomendados en nuestro indicador.

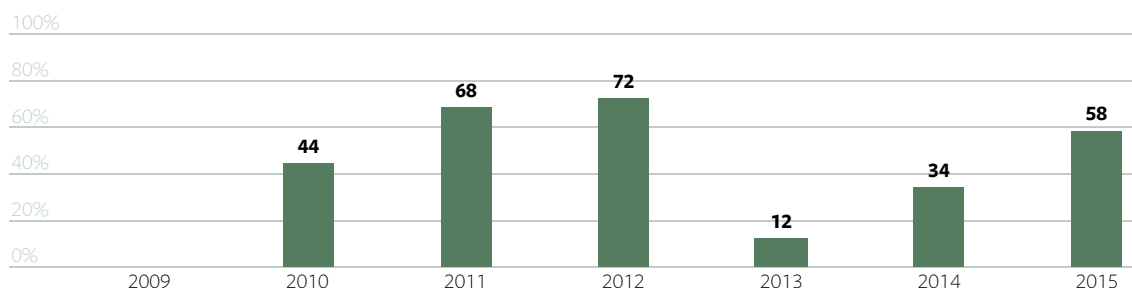
Fundaciones empresariales



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

El incremento en esta área de las fundaciones familiares también ha sido muy significativo: las fundaciones **Alicia Koplowitz, Amancio Ortega, Dr. Antonio Esteve, José Manuel Lara, Paideia, Tomás Pascual y Pilar Gómez-Cuétara** cumplen por primera vez este año el indicador de la misión, alcanzando la muestra un 58% de grado de cumplimiento.

Fundaciones familiares

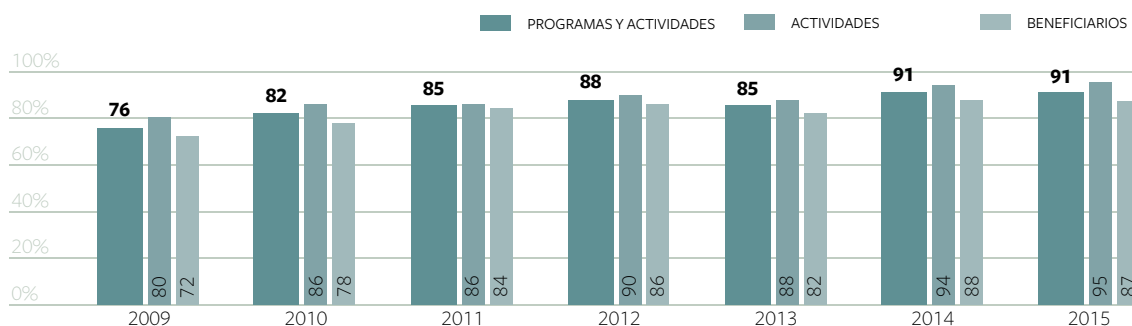


(1) La disminución del porcentaje del 2013 con relación al año anterior se debe a una reformulación más exigente del indicador

Programas y actividades

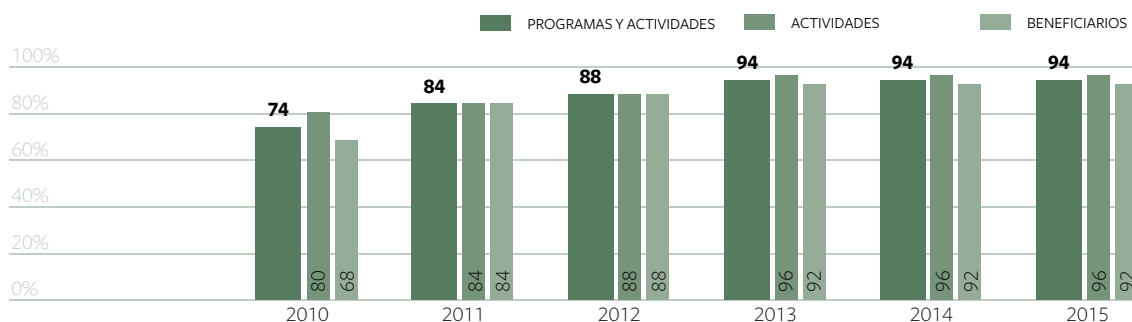
Apenas ha experimentado cambios significativos esta área en los porcentajes de cumplimiento con respecto al año anterior, a pesar de la incorporación de las nuevas fundaciones en la muestra. Prácticamente la totalidad de las fundaciones empresariales proporcionan información sobre sus actividades (95%) y beneficiarios (87%).

Fundaciones empresariales



Fundaciones familiares

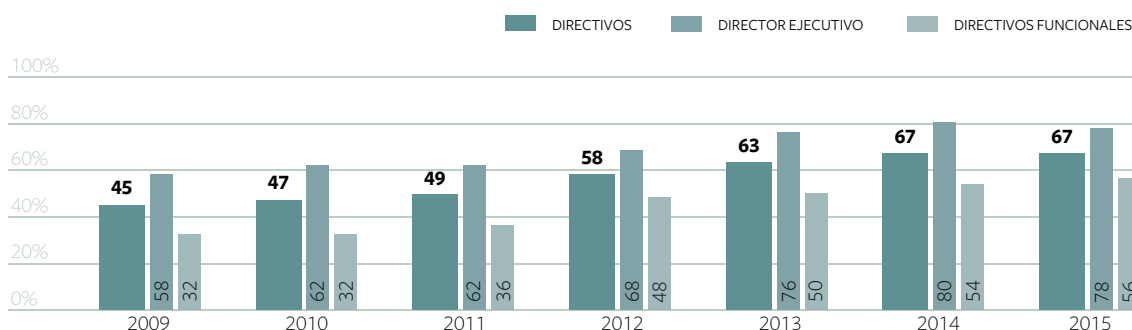
En este ámbito la muestra de fundaciones familiares no experimenta cambio alguno ni en el área de actividades ni en el área de beneficiarios.



Directivos

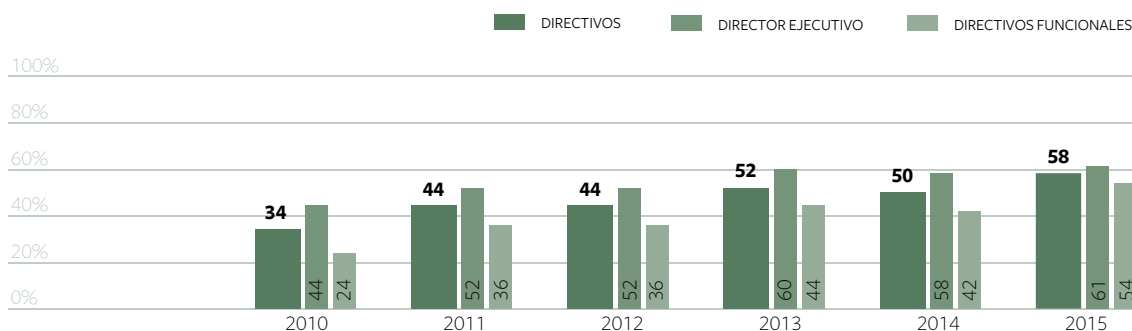
Tampoco hay cambios significativos en esta área, que se mantiene estable con respecto al pasado año. En la actualidad, son excepción las fundaciones que no informan de su principal ejecutivo. La información sobre el resto de los directivos, sin embargo, muestra grados de cumplimiento más bajos: el 56% de las fundaciones. No es infrecuente que las fundaciones empresariales compartan ejecutivos cedidos o a cargo de la empresa fundadora y esa pueda ser una explicación de que no siempre figuren como parte de su estructura directiva.

Fundaciones empresariales



En las fundaciones familiares sí se aprecia una evolución positiva tanto en lo que respecta al director ejecutivo como a la identificación del equipo directivo, alcanzando niveles de cumplimiento del 61% y del 54% respectivamente.

Fundaciones familiares



En el análisis de este año, sin embargo, hemos detectado dos situaciones “irregulares” en relación con la persona designada como director ejecutivo. Se trata de las fundaciones **Sabadell** (fundación empresarial) y **Barrié** (fundación familiar). En ambos casos nos encontramos con una *injustificada* acumulación de cargos en la persona del presidente del patronato que ha asumido las funciones ejecutivas. Al tratarse de una circunstancia que contraviene las prácticas más elementales de buen

gobierno (Vid. *La acumulación de cargos*) no hemos dado por bueno el indicador de información relativo al *Director ejecutivo*, aunque las dos fundaciones designasen a la persona del presidente del patronato como responsable de esta función.

La acumulación de cargos

Uno de los principios esenciales del buen gobierno reside en la separación de las actividades de gobierno y las de gestión o ejecutivas. Al patronato le corresponde ocuparse de las responsabilidades de gobierno y al director de las tareas de gestión. Es cierto que no siempre resulta sencillo determinar dónde termina la gestión y comienza el gobierno, y viceversa. Pero es importante que las dos funciones o responsabilidades no se acumulen en una misma persona por varias razones. En primer lugar porque cada una de estas actividades requiere una atención y capacidades específicas. El director debe centrarse en la gestión del día a día, en implementar las estrategias y políticas generales. Este trabajo es muy absorbente y está muy condicionado por el corto plazo. Precisamente para equilibrar esa visión a corto plazo se requiere un órgano que esté pendiente del futuro, que esté atento a cómo los cambios pueden afectar a la organización. Este es el principal papel del órgano de gobierno: discernir el futuro. Por supuesto, el órgano de gobierno tiene otras funciones, pero el discernimiento del futuro y la adecuada respuesta a los cambios constituye su principal responsabilidad. Esta división de poderes o funciones es esencial para el buen funcionamiento de la organización. Al presidente del patronato le corresponde liderar esta función. Las capacidades que se requieren para gestionar y gobernar son diferentes por naturaleza y dedicación de tiempo. La gestión requiere una dedicación com-

pleta, el gobierno, sin embargo, no lo exige. Otra de las responsabilidades más importantes del órgano de gobierno es evaluar el desempeño del director ejecutivo y de ahí surge otra de las razones para evitar la acumulación de cargos. Si el cargo de director ejecutivo y presidente del patronato recaen en la misma persona será muy difícil, por no decir imposible, evaluar con objetividad e independencia la labor de uno y otro. No se puede ser juez y parte a la vez. ¿Pueden existir circunstancias que recomienden que el presidente asuma las funciones ejecutivas del director? Esos casos pueden darse, pero la acumulación siempre debe tener carácter extraordinario y provisional. Se puede dar el caso de que un director haya dimitido o haya sido cesado y el presidente del patronato se ocupe de la gestión mientras se busca y selecciona un nuevo director. En estos supuestos, lo más prudente será pedirle al presidente que renuncie a su cargo en el patronato y asuma las funciones del director. En los contados casos en que no resulte conveniente o posible tomar esta medida es imprescindible que el patronato haga públicos las razones que lo desaconsejan, fije un plazo improrrogable para ese periodo y arbitre las medidas necesarias para minimizar los riesgos de la acumulación de cargos.

En este informe hay dos fundaciones en las que se produce una *acumulación de cargos injustificada*. Utilizamos el término injustificado en el sentido de

que en ninguno de los dos casos se ofrece una explicación que *justifique* esa decisión. El primer caso concierne a una fundación empresarial, la **Fundación Banco de Sabadell**, en donde las funciones de presidente del patronato y director recaen en la misma persona. Al parecer esa anómala situación se viene arrastrando desde la constitución de la fundación. El segundo caso afecta a una de las fundaciones familiares más conocidas, la **Fundación Barrié**. En este caso la acumulación de cargos ha sido un hecho sobrevenido. La fundación contaba anteriormente con un director general que ha cesado en sus funciones de mutuo acuerdo con la

organización y, según informa la propia institución, el cargo de director no ha sido renovado, ya que el presidente del patronato ha asumido las funciones ejecutivas. Se trata de situaciones bastante irregulares, desde el punto de vista de las prácticas de buen gobierno. La falta de una cultura de gobierno en nuestros patronatos, unida a la inacción de los organismos de supervisión (**Protectorado**) y de las asociaciones profesionales (**Asociación Española de Fundaciones**) para corregir estas prácticas y proporcionar orientación, explica que se puedan producir estas situaciones sin que suene la alarma en el sector.

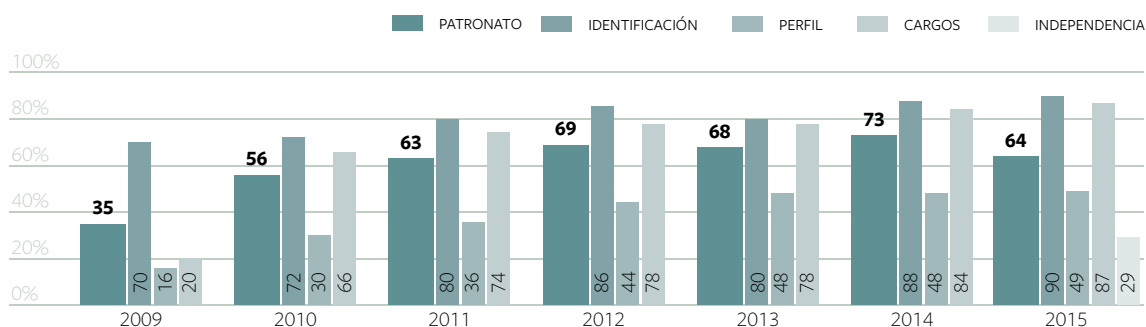
Patronato

De manera paulatina las fundaciones van proporcionando información relevante sobre su órgano de gobierno. Prácticamente la totalidad de las fundaciones (89%) identifican por el nombre y apellidos a sus miembros del patronato e informan de sus cargos (87%). La mayoría de las fundaciones que no lo hacen coinciden con aquellas que no disponen de web (fundaciones **Deloitte**, **Juan-Miguel Villar Mir**, **Sacyr** y **Vocento**). Entre las fundaciones que tienen web y no informan se encuentra la **Fundación Coca-Cola** y la **Fundación Atlético de Madrid**, esta última incorporada este año a la muestra. La información sobre el perfil de los patronos, importante para evaluar la diversidad, independencia y competencias de los mismos, se ha incrementado con respecto al año 2014, aunque al aumentar la muestra de las fundaciones analizadas el porcentaje no haya variado (48%). No obstante, si se analiza la muestra de las fundaciones incluidas en el 2014 se comprueba que cinco nuevas fundaciones (**Agbar**, **Banco Popular**, **La Caixa**, **MonteMadrid** y **ONCE**) proporcionan por vez primera esta información, y tres fundaciones más, entre las incluidas por primera vez en la muestra este año: **Ernst & Young**, **Everis** y **Lilly**.

En cuanto al nuevo indicador relativo al porcentaje de patronos independientes, el grado de cumplimiento en las fundaciones empresariales alcanza el 29%. Entre las fundaciones que cumplen este criterio hay que distinguir dos grupos. El primero, que presenta mayores grados de transparencia, está constituido por aquellas fundaciones que de manera explícita en su información hacen una declaración sobre el carácter independiente o no de los miembros del patronato. Entre este pequeño grupo de fundaciones se encuentran la **Fundación Caser**, la **Fundación Mapfre**, la **Fundación Sanitas**, la **Fundación Seur** y la **Fundación Vodafone**. El segundo grupo lo conforman aquellas

fundaciones que no revisan y manifiestan explícitamente la condición o no de independiente de sus patronos, pero esta puede deducirse de la información que proporcionan en el perfil de los mismos.

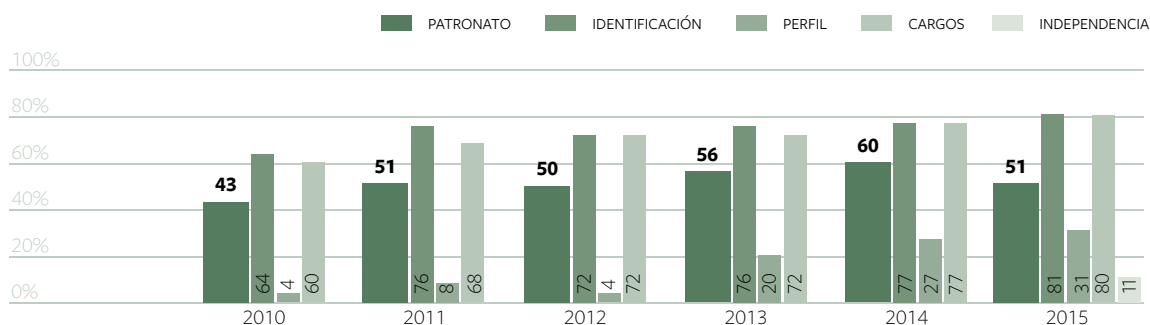
Fundaciones empresariales



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

En las fundaciones familiares se han producido algunos ligeros avances con respecto al año anterior. Así, por ejemplo, la **Fundación Paideia** y la **Fundación Tomás Pascual y Pilar Gómez-Cuétara** han publicado por vez primera el nombre de sus patronos y la **Fundación Barceló**, **Fundación Mario Losantos del Campo** y **Fundación Paideia**, también por vez primera, el perfil de los mismos. No hemos dado por buena, sin embargo, la información del perfil de la **Fundación José Manuel Entrecanales** que ha desarrollado una web nueva en la que no publica datos *visibles* sobre los miembros de su patronato, ni tampoco los perfiles de la **Fundación Botín** por no cumplir nuestro principio de *integralidad*, que explícitamente indica que “por integralidad entendemos que la información debe ser completa y exhaustiva. No basta informar parcialmente de un determinado contenido para cumplir los criterios. Por ejemplo, no sería suficiente proporcionar información en el área del *Patronato* del perfil de algunos de los miembros del patronato. Para dar por cumplido este criterio las fundaciones deben proporcionar un perfil de todos y cada uno de los patronos”.

Fundaciones familiares



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

En cuanto al nuevo indicador relativo a la *independencia de los patronos*, como comentamos más adelante (Vid. *Patronos diversos e independientes*), el número de fundaciones empresariales y familiares en los que ninguno de sus patronos es independiente es muy numeroso y pone de manifiesto una inquietante falta de equilibrio y diversidad en los órganos de gobierno de las fundaciones. Este panorama revela, igualmente, la falta de atención que la mayoría de las fundaciones prestan a las cuestiones relacionadas con la selección y evaluación de sus patronos. En este sentido, no resulta extraño, a la vista de estos resultados, que ninguna fundación cuente con una comisión de nombramientos o haya asignado a algunos patronos la función de seleccionar y proponer posibles candidatos al patronato.

Patronatos diversos e independientes

La figura del consejero independiente en las empresas cotizadas resulta indispensable para equilibrar los diferentes intereses presentes en las compañías y mejorar la toma de decisiones que puedan ser más conflictivas. Como es bien sabido, la presencia de los consejeros independientes tiene por objetivo tratar de reducir los posibles conflictos que pueden producirse entre los consejeros ejecutivos y los accionistas. Los directivos que forman parte del consejo (consejeros ejecutivos) suelen contar con más información sobre la situación y circunstancias de la empresa que los accionistas, información que pueden utilizar en su propio beneficio y no atendiendo los intereses generales de la empresa. Por otra parte, los accionistas de control o significativos tienen en sus manos la posibilidad de que las decisiones se tomen atendiendo a sus intereses perjudicando a los minoritarios. Para equilibrar los intereses de las empresas y evitar los riesgos de la asimetría en la información y el control a través de la propiedad de un paquete significativo de acciones se recomienda la designación de consejeros independientes que velen por los intereses generales

de la empresa. La condición de independiente al consejero le viene determinada por no verse afectado por relaciones o intereses que puedan comprometer su capacidad para ejercer su juicio con imparcialidad y objetividad. Para asegurar esto, lo primero que ha de verificarse es la independencia del candidato respecto del equipo ejecutivo, para lo cual es necesario examinar si tiene algún vínculo significativo –sea este de índole familiar, profesional, comercial u otro análogo– con quienes desempeñan puestos ejecutivos. Las prácticas de buen gobierno más aceptadas entienden que están ligados por un vínculo de esa naturaleza: los antiguos ejecutivos de la compañía, los familiares inmediatos de un alto directivo o de quien lo haya sido en los últimos años, las personas que directa o indirectamente –a través de sociedades en las que participen de manera significativa o en las que ejerzan funciones ejecutivas– que tengan o hayan tenido en época reciente relaciones comerciales o profesionales de cierta entidad con la sociedad.

En el caso de las fundaciones empresariales y familiares, además de las consideraciones anteriores,

hay que tener en cuenta otro tipo de riesgos que pueden afectar al gobierno de la fundación. El principal riesgo en las fundaciones empresariales es que la organización se desvíe de su propósito o misión original para seguir los objetivos a corto plazo que la empresa fundadora le marque. Ese posible riesgo de instrumentalizar la fundación en función de los objetivos que le dicte en cada momento la dirección de la empresa es mucho mayor cuando la mayoría de los integrantes del patronato son directivos de la empresa, y no digamos cuando la totalidad de sus integrantes son o han sido directivos de la empresa. Para equilibrar adecuadamente los legítimos intereses de la empresa y la función que cumple toda fundación de impulsar fines de interés general es conveniente que el patronato esté integrado por personas externas a la empresa y, por tanto, ajenas a las presiones que puedan surgir de la misma. El carácter independiente de la persona elegida como patrono aconseja que no esté o haya estado vinculada profesionalmente a la empresa como directivo, consejero o asesor.

Esa necesaria independencia con la que debe contar el gobierno de una fundación corporativa no significa que sus actividades no guarden relación con los fines de la empresa. Es preciso convencerse de que el alineamiento con los objetivos de la empresa no se deriva principalmente de mecanismos formales de control (mayoría en el órgano de gobierno y control de la financiación), sino de la existencia de encaje estratégico entre las dos organizaciones. Existen numerosas fundaciones en las que conviven fuertes controles formales por parte de la empresa y, sin embargo, una carencia de alineamiento con su estrategia. El factor crítico en un órgano de gobierno no es controlar la mayoría de sus miembros

sino fortalecer sus capacidades y visión estratégica. Si el patronato de una fundación corporativa es incapaz de proporcionar un foco estratégico a la organización, con el fin de canalizar la aportación de la empresa a la sociedad, por mucho que cuente con mayoría en el órgano de gobierno, las actividades de la fundación no pasarán de ser un conjunto de acciones dispersas e inconexas que no contribuirán a la creación de valor. La presencia de directivos o consejeros de la empresa en el órgano de gobierno de la fundación no tiene por objetivo imponer la “agenda” de la compañía sino contribuir a que la estrategia de la fundación esté equilibrada con los objetivos de la empresa. No resulta accesorio que hablemos de equilibrio. Una fundación corporativa tiene que saber equilibrar el impulso de su misión y el compromiso a largo plazo con los recursos disponibles y los objetivos a corto de la empresa.

Los riesgos en las fundaciones familiares tienen una naturaleza diferente. En este caso la falta de independencia puede tener su origen no solo en los vínculos profesionales que puedan existir entre los miembros del patronato, sino, fundamentalmente, en los vínculos familiares. No es infrecuente que las diferencias que surjan en el seno de la familia se proyecten en el órgano de gobierno de la fundación y terminen afectando al buen funcionamiento de la misma. Una fundación puede ser un excelente instrumento de cohesión familiar, que contribuya a transmitir y reforzar un conjunto de principios y valores familiares a las futuras generaciones, pero es necesario convencerse de que se trata de un reto complejo y no siempre fácil de equilibrar. Los familiares del fundador que integran parte del patronato de la fundación, ya se trate de la primera o de las sucesivas generaciones, deben tener pre-

sente que una fundación no es una empresa familiar y, por tanto, no se puede gestionar como una empresa familiar. La fundación no es propiedad de la familia. Al constituir la fundación, el fundador dotó a la fundación de un patrimonio detrayéndolo del patrimonio familiar, y lo destinó al cumplimiento de unos fines de interés general. Una vez constituida la fundación y dotada patrimonialmente, los fundadores (y/o sus sucesores o herederos) no pueden reclamar derechos o expectativas en relación con los bienes fundacionales. La presencia de patronos ajenos a la familia es una medida prudencial que contribuye a reforzar el compromiso con la misión de la fundación por encima de los intereses de la familia y ayuda a objetivar los problemas, evitando juicios que estén sesgados por los lazos familiares.

La composición actual de muchos de los patronatos de las fundaciones empresariales y familiares muestra una preocupante falta de independencia y diversidad de sus miembros. El 40% de las fundaciones empresariales analizadas no cuentan con ningún patrono independiente. En cuanto a las fundaciones familiares, no podemos ofrecer un porcentaje exacto de las que no cuentan con ningún patrono independiente, pues son varias las fundaciones (**Adolfo Domínguez, Koplowitz, María Cristina Masaveu Peterson y Puig**) que no ofrecen información sobre el perfil de sus patronos, pero la práctica de que la mayoría de los patronos pertenezcan a la familia del fundador o mantengan un vínculo profesional con su empresa está muy extendida.

Esta falta de diversidad e independencia de los actuales patronatos pone de manifiesto una de las principales carencias en el órgano de gobierno: la

ausencia de criterios y mecanismos de selección rigurosos en la búsqueda y nombramiento de candidatos. No resulta casual que ninguna de las 90 fundaciones analizadas en este informe cuente con una comisión de nombramientos dentro del patronato encargada de esta función, ni resulta inoportuno recordar que esta es una de las comisiones más importantes de la estructura de gobierno fundacional.

Fundaciones empresariales que no cuentan con patronos independientes

Fundación Abertis
 Fundación Altadis
 Fundación Atresmedia
 Fundación Accenture
 Fundación Acciona Microenergía
 Fundación Banco Popular
 Fundación BBVA
 Fundación Solidaridad Carrefour
 Fundación Cruzcampo
 Fundación Ebro-Foods
 Fundación Elecnor
 Fundación Garrigues
 Fundación Gas Natural Fenosa
 Fundación Hullero Vasco-Leonesa
 Fundación Juan March
 Fundación KPMG
 Fundación Mahou San Miguel
 Fundación Orange
 Fundación PwC
 Fundación Prosegur
 Fundación Randstad
 Fundación Renault
 Fundación Repsol
 Fundación Santillana
 Fundación Sacyr-Vallernoso

Fundaciones familiares que no cuentan con patronos independientes

Fundación Botín
 Fundación Eduardo Barreiros
 Fundación Hortensia Herrero
 Fundación Abel Matutes
 Fundación Tomás Pascual y Pilar Gómez-Cuétara

Gobierno

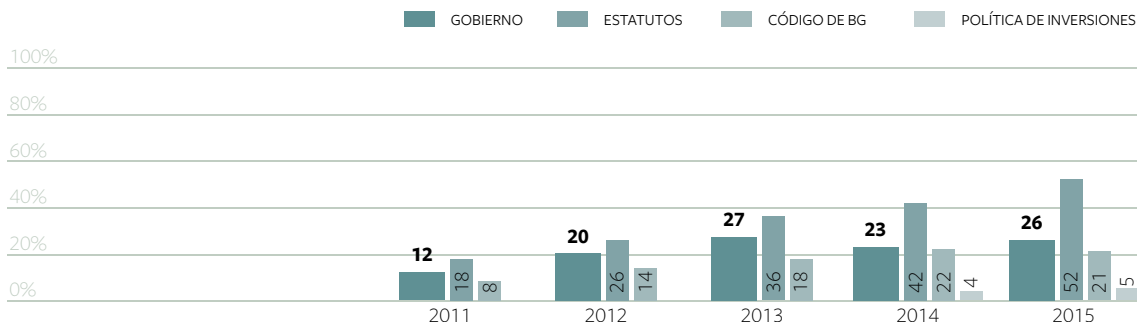
El área de *Gobierno*, una de las más cualitativas y que mejor expresa el compromiso real de las fundaciones por mejorar sus sistemas de gobernanza, ha experimentado este año algunas mejoras relevantes. Desde el punto de vista de la transparencia hay que destacar el incremento en el número de fundaciones que publican sus *estatutos* (52%). Un total de ocho nuevas fundaciones (**Agbar**, **Bankinter**, **Banco Popular**, **La Caixa**, **Mahou San Miguel**, **MonteMadrid**, **Telefónica** y **Vodafone**) proporcionan este año, por vez primera, esta información. Entre las nuevas fundaciones analizadas que lo hacen se encuentran las fundaciones **Cruzcampo**, **Real Madrid**, **Ernst & Young** y **FC Barcelona**.

En relación con la publicación del *código de buen gobierno* hay que destacar a tres nuevas fundaciones que cumplen este criterio. Por una parte, la **Fundación Ernst & Young**, que se incluye este año por vez primera en el análisis. En segundo lugar hay que mencionar a la **Fundación Telefónica** que publica, también por vez primera, su código de buen gobierno, cuya calidad, además, merece destacarse. Son bastantes las fundaciones que entienden que cumplen este criterio al manifestar que se guían o adhieren al código de buen gobierno de su empresa fundadora y publicar este en la web. Esta práctica, como explicamos con detalle (Vid. *Códigos de buen gobierno y rendición de cuentas del patronato*), no es válida para dar por cumplido el indicador relativo al código de buen gobierno.

Mención aparte merece la **Fundación Bancaria La Caixa** que, de acuerdo con el *artículo 48 de la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias*, está obligada a presentar un *informe de gobierno corporativo*, cuyo contenido, estructura y requisitos de publicación fue concretado por la *Orden ECC/2575/2015, de 30 de noviembre*. Como es natural, este informe de gobierno corporativo que la Fundación Bancaria La Caixa publica en su web suple la necesidad de elaborar un código de gobierno propio al estar sometida a este régimen especial mucho más riguroso y exhaustivo.

En relación con el indicador sobre política de inversiones, sigue siendo el que presenta un cumplimiento más bajo. Solamente tres fundaciones (**Iberdrola**, **Mutua Madrileña** y **Telefónica**) publican este documento. No hemos dado por buena la información de **Fundación Bertelsmann** y **Fundación Mapfre** por ser claramente insuficiente al limitarse a manifestar que las inversiones cumplen todos los criterios exigidos por el código aprobado por la CNMV, sin aportar información adicional de cuáles son esos criterios o principios por los que se guían las inversiones. Entre el grupo de fundaciones analizadas se encuentra la **Fundación Bancaria La Caixa**, que por su condición de *fundación bancaria* está obligada a proporcionar un mayor grado de información sobre estos temas. En este último caso hemos dado por buena la información que actualmente ofrece en la sección de *Información para inversores* de su web.

Fundaciones empresariales

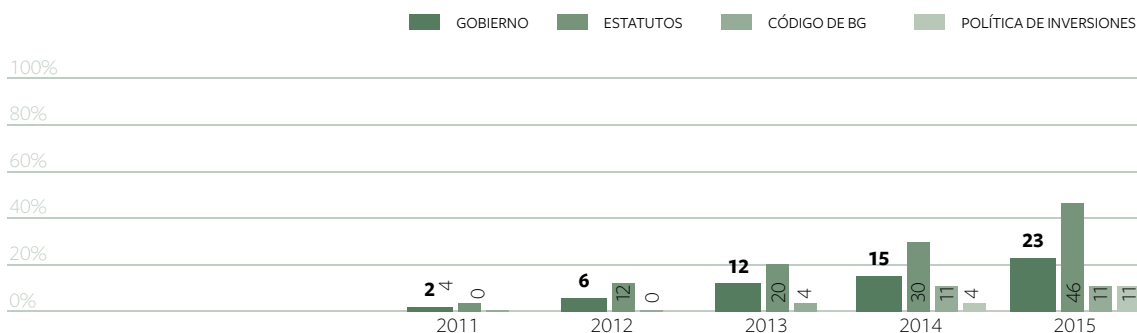


(i) La disminución del porcentaje global de cumplimiento en el año 2014 con respecto al año anterior se debe a la inclusión de un nuevo indicador en el área

En la muestra de entidades familiares se produce una mejoría apreciable en la publicación de los estatutos con cuatro nuevas fundaciones (**Amancio Ortega, Jaime Casademont, Carulla y Paidéia**) que incorporan esta información, incrementándose 16 puntos porcentuales (30% al 46%) el cumplimiento de este indicador con respecto al 2014. En relación con el código de inversiones hay que destacar la información proporcionada por las fundaciones **Amancio Ortega** y **Rafael del Pino**. En el caso de las fundaciones familiares esta información tiene una especial relevancia al contar muchas de estas fundaciones con una dotación patrimonial importante. No hemos dado por buena, sin embargo, la información proporcionada por la **Fundación Barrié** por ser claramente insuficiente, al limitarse a proporcionar información muy genérica sin aportar datos concretos.

Aunque no hemos dado por bueno el cumplimiento del código de buen gobierno de la **Fundación Rafael del Pino** por las razones que se exponen más adelante (Vid. *Códigos de buen gobierno y rendición de cuentas del patronato*), merece destacarse el esfuerzo de este fundación por explicitar una serie de compromisos sobre transparencia y rendición de cuentas. Dos buenos ejemplos de los contenidos que debe incluir un código de buen gobierno son los de la **Fundación Barceló** y **Fundación Luca de Tena**.

Fundaciones familiares



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

Códigos de buen gobierno y rendición de cuentas del patronato

La importancia que las prácticas de buen gobierno han adquirido en estos últimos años, motivada en gran parte por la crisis financiera y los escándalos de corrupción, han impulsado a muchas fundaciones a elaborar y aprobar diversos documentos para abordar los problemas relacionados con la gobernanza. Sin embargo, a pesar del creciente interés por estos temas, algunas fundaciones siguen sin tener muy claro la naturaleza y objetivos de un código de buen gobierno y, con frecuencia, lo confunden con un conjunto de compromisos sobre determinadas políticas institucionales. Esta es la principal carencia que tienen algunos de los documentos y políticas que ciertas fundaciones (**Fundación Rafael del Pino**) presentan como códigos de buen gobierno. Un código de buen gobierno puede comprender diversas materias, pero necesariamente debe contemplar el funcionamiento de su órgano de gobierno: el patronato. Entre las materias referidas al funcionamiento del patronato que debe incluir un código de buen gobierno se encuentran la determinación de las responsabilidades del patronato, los deberes de diligencia y lealtad de los patronos, la declaración y gestión de los posibles conflictos de intereses y la evaluación del desempeño del propio patronato. Sin estos elementos no puede considerarse

que exista un código de buen gobierno, al faltar el compromiso real del patronato y de sus miembros por rendir cuentas públicas de sus deberes y responsabilidades

En el caso de las fundaciones empresariales, no es infrecuente que se remitan a los principios o códigos de la empresa fundadora. Este es el caso de las fundaciones **Bertelsmann, KPMG, Mutua Madrileña, Bankinter o Mapfre**). Pues bien, la remisión a los principios o al código de gobierno de la empresa fundadora no cumple la exigencia de dotarse de un código de buen gobierno en la fundación por dos razones. En primer lugar, porque la fundación constituye una entidad jurídica independiente con un órgano de gobierno (el patronato), también autónomo e independiente, por lo que en ningún caso la empresa fundadora puede extender la aplicación de sus políticas y normas a la fundación, a menos que el propio patronato de la fundación las asuma como propias. En segundo lugar, porque, si bien no hay ningún inconveniente en que la fundación empresarial asuma los principios y valores de la empresa fundadora, esos principios por sí solos no suplen la necesidad de redactar un código de buen gobierno específico para la fundación.

Información económica

La publicación de la información económica se ha incrementado sensiblemente en relación con el 2014, alcanzando el 42% de la muestra. Un total de 29 fundaciones, que representan el 46% de la muestra, publican sus estados financieros, 23 organizaciones (37%) acompañan la memoria de las cuentas generales y 27 fundaciones (43%) el informe de auditoría. En relación con los estados financieros, son un total de 13 fundaciones las que publican este contenido por primera vez, cuatro

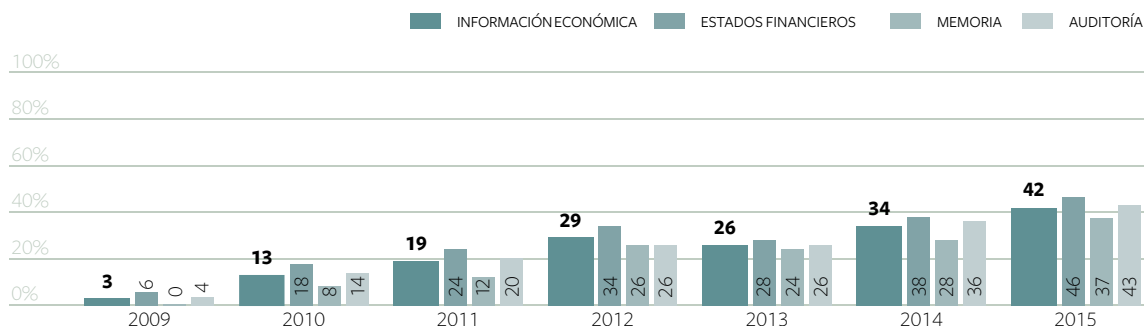
de las cuales pertenecen a las fundaciones incluidas por vez primera este año en la muestra: **Fundación Real Madrid, Fundación Ernst & Young, Fundación CF Barcelona y Fundación Everis.**

Las fundaciones que publican el informe o carta del auditor son prácticamente las mismas que publican los estados financieros. La **Fundación Sanitas**, que no está obligada legalmente a realizar una auditoría externa al no superar las cifras de capital y presupuestos fijadas legalmente, ha sustituido el informe de auditoría por un certificado de acuerdo del patronato aprobando las cuentas, tal y como establece el indicador 7.1 del informe.

La memoria de las cuentas generales es el documento que presenta un menor grado de cumplimiento alcanzando solo el 37% de la muestra. Algunas fundaciones consideran que se trata de un documento muy pesado para colgarlo en la web y que resulta suficiente con la publicación de los estados financieros y la opinión del auditor externo. En este sentido, volvemos a recordar una vez más a los responsables de 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”. Es decir, los estados financieros y la opinión del auditor, por sí solos, no son documentos que muestren una imagen fiel y detallada de la situación patrimonial y financiera de la institución.

La información económica es una información que hay que actualizar anualmente, razón por la que los responsables han de estar muy atentos a que la publicada corresponda al último ejercicio económico aprobado. No es infrecuente que algunas fundaciones publiquen la información económica pero sin actualizar, ese es el caso de la **Fundación Abertis, Fundación Orange o Fundación Seur** que publican información del ejercicio 2013.

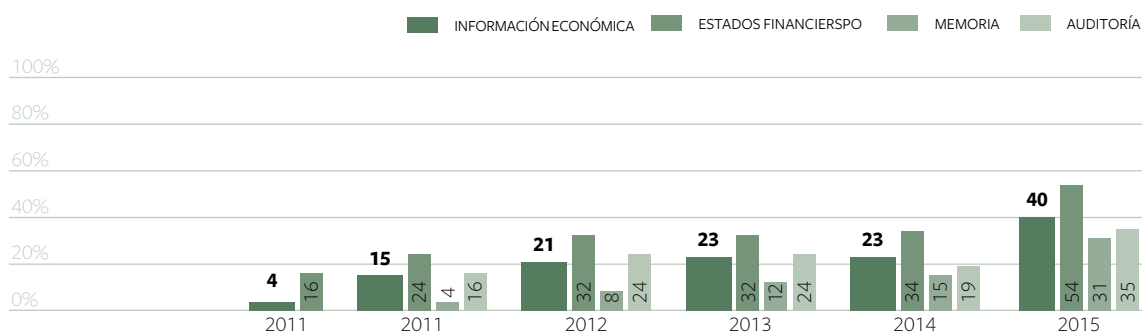
Fundaciones empresariales



Las fundaciones familiares han dado un importante avance en la transparencia de la información económica con una subida global de 17 puntos porcentuales con respecto al 2014 (del 23% al 40%) situándose en niveles similares a las fundaciones empresariales. Un total de seis fundaciones fami-

liares (**Amancio Ortega, Germán Sánchez Ruipérez, Hortensia Herrero, José Manuel Lara, Paidea y Tomás Pascual y Pilar Gómez-Cuétara**) publican por vez primera sus estados financieros. En cuanto a la memoria de cuentas y el informe de auditoría, son tres las nuevas fundaciones que añaden dicha información en su página web por vez primera: **Germán Sánchez Ruipérez, José Manuel Lara y Paidea**. En relación con estos últimos indicadores conviene recordar a las fundaciones que las fundaciones que no estén obligadas legalmente a someterse a una auditoría externa pueden cumplir este indicador incorporando un certificado del acuerdo del patronato aprobando las cuentas. En cuanto a la publicación aislada o parcial de estos documentos, recordamos lo ya dicho para las fundaciones empresariales en relación con el artículo 3.4 de la *Ley de Auditoría de Cuentas*.

Fundaciones familiares



Destino de los fondos y cumplimiento de la misión: nuevo indicador

Las fundaciones se caracterizan, entre otras circunstancias, porque sus fondos deben destinarse al cumplimiento de fines de interés general. Esta característica singular les permite disfrutar de un régimen tributario muy favorable y les autoriza a otorgar certificados de donación que sus donantes (personas individuales o jurídicas) podrán deducirse en sus declaraciones fiscales de la renta o sociedades. Como contrapartida, las fundaciones, al igual que otras organizaciones no lucrativas, están afectadas por una prohibición de distribuir los beneficios o ganancias entre sus directivos o patronos. Los beneficios que se puedan generar deben destinarse a los fines de interés general.

Esta singularidad, propia de las organizaciones no lucrativas, explica que uno de los indicadores financieros que más peso tiene en este sector y más se analiza sea la proporción de **fondos destinados a los programas y el porcentaje destinado a soportar los gastos de estructura de la organización**. Esta relación constituye un indicador importante sobre el cumplimiento de la misión en relación con los recursos disponibles. En este sentido, la *Ley de Fundaciones 50/2002*, en su artículo 27, establece que:

“A la realización de los fines fundacionales deberá ser destinado, al menos, el 70 por 100 de los

resultados de las explotaciones económicas que se desarrollen y de los ingresos que se obtengan por cualquier otro concepto, deducidos los gastos realizados, para la obtención de tales resultados o ingresos, debiendo destinar el resto a incrementar bien la dotación o bien las reservas según acuerdo del patronato”.

Como ocurre con todos los ratios, la utilización de los mismos debe ser prudente. Comparar magnitudes nunca es fácil; no solo hay que tener en cuenta las diferentes circunstancias de la organización (edad, tamaño, volumen de reservas, crecimiento, servicio ofrecido, etc.) para que las valoraciones sean correctas, sino también comparar estos ratios con otros aspectos de la organización y, de manera principal, **con los resultados de la misma**. (Por ejemplo, una organización A, con unos gastos administrativos del 17%, puede producir más resultados que una organización B con unos gastos administrativos del 9%.) Existe el peligro de centrarse en exceso en este tipo de indicadores a la hora de evaluar la eficiencia de las organizaciones, olvidando otros aspectos tan o más importantes como pueden ser el impacto o resultados de la organización.

Por último, a la hora de evaluar los gastos de administrativos o de estructura de las fundaciones es importante tener en cuenta que no todas ofrecen el mismo tipo de servicio. Las fundaciones pueden ser:

Donantes. Su actividad principal consiste en seleccionar a las organizaciones que van a recibir los fondos y transferírselos. Como es natural, las organizaciones que se encuadran dentro de estos modelos suelen tener unos gastos administrativos

muy bajos en proporción al dinero que envían a los proyectos o a sus socios.

Ejecutoras. En este caso la fundación ejecuta sus propios proyectos o iniciativas sin transferir sus fondos a terceros. Estas fundaciones, en general, tienen un mayor control sobre los proyectos y mayor unidad de acción y, como contrapartida, una estructura más pesada y mayores gastos administrativos en relación con la ayuda enviada.

Intermediarias. Las organizaciones intermediarias, a diferencia de las donantes, no solo aportan dinero sino asistencia técnica (estudios de pre-factibilidad, supervisión de proyectos, informes, investigación, fortalecimiento institucional, estancias de formación, pasantías, servicios prestados por personal experto –consultores o expatriados–, etc.) y, a diferencia de los ejecutoras, no desarrollan ellas mismas los proyectos sino que buscan otras organizaciones en las que apoyarse. Su estructura y su nivel de gastos se encuentra en un punto intermedio entre la primera y la segunda categoría.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, nos ha parecido oportuno introducir un cuarto indicador en el área de *Información económica* dirigido a proporcionar información sobre el destino de los fondos:

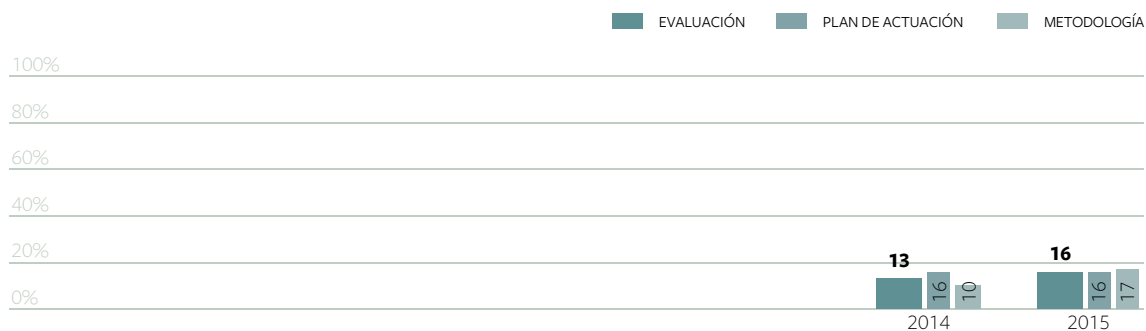
7.4. La organización proporcionará información clara y visible del destino de los fondos, distinguiendo el porcentaje de fondos destinado a los proyectos y actividades y el porcentaje asignado a financiar sus gastos administrativos o de estructura.

Evaluación de resultados

El área de evaluación de resultados es la más reciente, por lo que no debe extrañarnos que sea la que presenta índices de cumplimiento más bajos. También es la más compleja y heterogénea desde el punto de vista de los contenidos relativos a las *metodologías* de evaluación, pues no existe un formato universalmente aceptado para informar sobre este punto. En cualquier caso, si de nuevo descontamos las fundaciones incluidas por vez primera este año, se ha producido un avance significativo en los dos indicadores. Un total de once fundaciones (17% de la muestra), publican el *Plan director*, cuatro más que el año anterior: **Accenture, Caser, Telefónica y Vodafone**. Pese a publicarlo no hemos dado por bueno el *Plan de actuación del ejercicio 2015* de la **Fundación del Banco Popular**. La razón es muy sencilla, el *Plan de actuación* no ofrece apenas información. No hay una descripción de las distintas actividades, los beneficiarios atendidos, los recursos empleados para cada una de ellas y los indicadores de realización de la actividad. Sin esa información, el *Plan de actuación* queda reducido a un mero trámite administrativo sin ningún contenido relevante.

En relación con el indicador relativo a las *metodologías* el incremento ha sido mayor con respecto al año 2014, pasando de siete a diez fundaciones (16%). Las metodologías varían mucho entre las fundaciones. La **Fundación Iberdrola** sigue la metodología LBG, **Fundación Focus-Abengoa** y **Fundación Bancaria La Caixa** han adoptado el formato del Global Reporting Initiative (GRI) en su informe anual y las fundaciones **Accenture, Adecco, Atresmedia, Gas Natural Fenosa, Microfinanzas BBVA, Randstad** y **Telefónica** siguen una metodología propia con indicadores también propios adaptados a la tipología de sus proyectos.

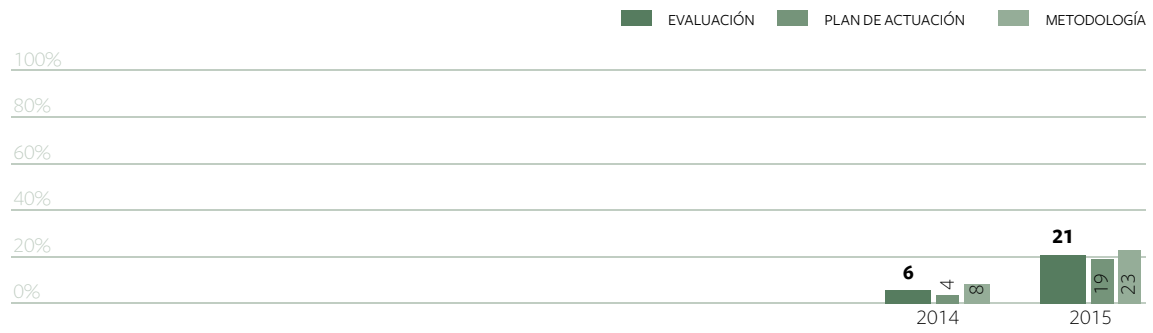
Fundaciones empresariales



Esta área también experimenta una clara mejoría con respecto al 2014, con un incremento de quince puntos porcentuales (del 6% al 21%). En particular las fundaciones **Barceló, Barrié**, y **Germán Sánchez Ruipérez** incorporan por primera vez el *Plan de actuación* en su página web. En relación con el indicador sobre *metodología*, hasta cuatro nuevas fundaciones aportan

suficiente información sobre criterios de medición de su actividad: **Barrié, Rafael del Pino, Mario Losantos del Campo y Tomás Pascual y Pilar Gómez-Cuétara**

Fundaciones familiares



Conclusiones

1. El informe revela una mejoría paulatina en los grados de transparencia y en la adopción de prácticas de buen gobierno, tanto en las fundaciones empresariales como en las familiares. Por vez primera veintiuna fundaciones empresariales y cinco fundaciones familiares han obtenido el calificativo de *transparentes*. Pero quizás el cambio más reseñable es que únicamente nueve fundaciones familiares permanecen en la categoría de *opacas*, lo que muestra que el progreso ha sido generalizado.
2. Uno de los avances más destacables es el que se refiere al cumplimiento del indicador sobre la *misión*. Como señalamos en el informe, este indicador fue reformulado hace dos años al comprobar que muy pocas fundaciones tenían una misión correctamente formulada (*mission statement*) y esta limitación les hacía perder foco estratégico. El progreso ha sido notable tanto en las fundaciones empresariales, que han pasado de 15 a 26 a cumplir este indicador, también en las fundaciones familiares cuyo cumplimiento se ha incrementado de 3 a 15 organizaciones
3. En relación con la exigencia de desarrollar códigos de buen gobierno, el cumplimiento de este indicador sigue siendo bajo y también se aprecia una cierta confusión en las fundaciones sobre este punto. No es infrecuente que las fundaciones empresariales interpreten que cumplen este requisito asumiendo los códigos o políticas de su empresa fundadora. Tampoco resulta extraño que las fundaciones identifiquen el código de buen gobierno con el desarrollo de políticas y prácticas muy heterogéneas. En este sentido, conviene recordar que el código de buen gobierno es un documento político que complementa los estatutos orientado principalmente a regular el funcionamiento del patronato y a gestionar los posibles conflictos de intereses. Por esa razón, todo código de gobierno debe contener una definición de las responsabilidades y funciones del patronato, una descripción detallada de los deberes de diligencia y lealtad de los miembros del patronato, una declaración del procedimiento previsto para evaluar el funcionamiento del órgano de gobierno y, por último, el procedimiento de declaración y resolución de los conflictos de intereses que puedan surgir entre los patronos y la fundación
4. El informe muestra una preocupante falta de diversidad e independencia en la composición de los patronatos. Esta falta de diversidad e independencia es mucho más acusada en las fundaciones empresariales. En el 40% de la muestra de fundaciones empresariales todos los miembros del patronato son ejecutivos de la empresa fundadora. Las fundaciones deben hacer un esfuerzo por in-

corporar al órgano de gobierno personas que refuercen la misión de la fundación y ayuden a equilibrar los distintos intereses.

5. Aunque este año algunas fundaciones (**Fundación Amancio Ortega** y **Fundación Rafael del Pino**) han dado un paso adelante en la publicación de sus políticas sobre inversiones detallando los criterios utilizados en la administración del patrimonio fundacional, sigue siendo una práctica poco extendida. Todas las fundaciones deberían hacer pública esta información, pero especialmente aquellas fundaciones empresariales (**Fundación Mapfre** y **Fundación Ramón Areces**) y familiares (**Fundación Botín**, **Fundación Germán Sánchez Ruipérez**, **Fundación María Cristina Masaveu Peterson** y **Fundación Tatiana Pérez de Guzmán el Bueno**) que cuentan con una cuantiosa dotación patrimonial.
6. La información económica es otra de las áreas que ha sufrido un notable avance

tanto en las fundaciones empresariales como en las familiares. Recordemos que cuando comenzaron a publicarse estos informes el porcentaje de las fundaciones empresariales y familiares que publicaban la información económica era del 3% y el 4% respectivamente, mientras en este informe alcanzan el 42% y el 40%. No obstante, las fundaciones deben recordar que para que la información sea completa deben publicar toda la información íntegra: estados financieros, memoria de las cuentas anuales e informe de la auditoría externa o certificado de aprobación de las cuentas por el patronato, en su caso.

7. Se advierte una sensible mejoría en las fundaciones a la hora de informar sobre sus metodologías para evaluar el impacto de sus actividades. Esta tendencia, todavía incipiente, revela el creciente interés del sector por todo lo referente a la evaluación de resultados.

Recomendaciones

1. Los patronatos deben seguir reflexionando sobre su papel y funciones desarrollando códigos de buen gobierno en los que recojan las principales prácticas de gobierno, que deberán incluir como mínimo las siguientes cuestiones: principales responsabilidades del patronato, competencias y funcionamiento de las comisiones, deberes de diligencia y lealtad de los patronos, sistema de evaluación del desempeño del patronato y mecanismos de gestión de los posibles conflictos de intereses.
2. Es importante que las fundaciones impulsen la diversidad en la composición de sus órganos de gobierno y aseguren la independencia de sus miembros. En especial, las fundaciones empresariales cuyo patronato esté constituido solo por directivos de la empresa deben incorporar personas externas e independientes que ayuden a equilibrar los intereses y reforzar la misión de la fundación.
3. La búsqueda, selección y propuesta de los candidatos a formar parte del patronato es una de las decisiones de gobierno más importantes. Las fundaciones deben impulsar y desarrollar procedimientos de selección de candidatos objetivos y rigurosos que promuevan la diversidad y el talento. En esta línea sería muy recomendable que los patronatos consideren la conveniencia de constituir una comisión de nombramientos con el fin de asegurar que el proceso de búsqueda y nombramiento de candidatos sea lo más transparente y objetivo.
4. La correcta administración y preservación del patrimonio fundacional es una de las responsabilidades más importantes del patronato. Por esa razón resulta recomendable que las fundaciones desarrollen políticas y procesos tendentes a asegurar que su patrimonio no pierda valor y sus fondos sean invertidos de manera responsable. Todas las fundaciones, y de manera particular aquellas que cuentan con una importante dotación fundacional, deberían informar con detalle sobre los principios y criterios que guían su política de inversiones del patrimonio. En este sentido, no basta que el patronato se limite a formular declaraciones genéricas sobre sus principios o criterios de inversión.
5. La evaluación de los resultados de la fundación constituye una de las principales áreas de supervisión del patronato. Toda fundación debe contar con un modelo que le ayude a comprobar en qué grado y medida está cumpliendo su misión. En esta línea, sería muy recomendable que el patronato cuente con una batería de indicadores sencilla que le ayude en este sentido o adopte algunas de las metodologías de medición o *reporting* actualmente existentes: ONLBG, GRI, SROI o IRIS.

GUÍA DE GOBIERNO XI

75 preguntas clave sobre gobierno de fundaciones



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

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

24 euros

Solicítela en www.compromisoytransparencia.com



Colección "Guías sobre gobierno"

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

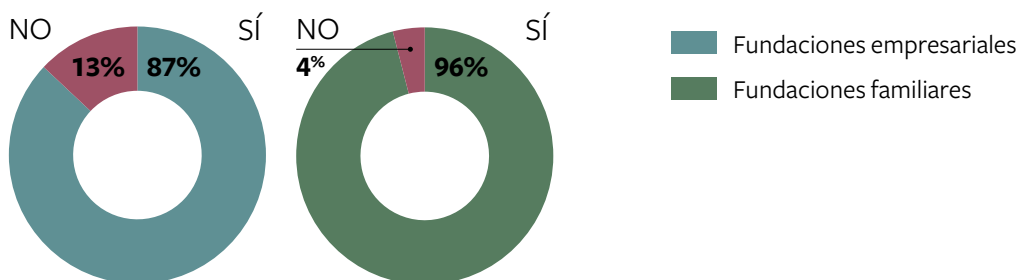


Colabore con nosotros: <http://www.compromisoytransparencia.com/corporativo/colabora/>

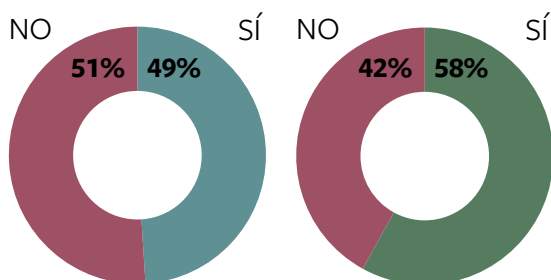
ANEXOS

Comparación entre las fundaciones empresariales y las familiares

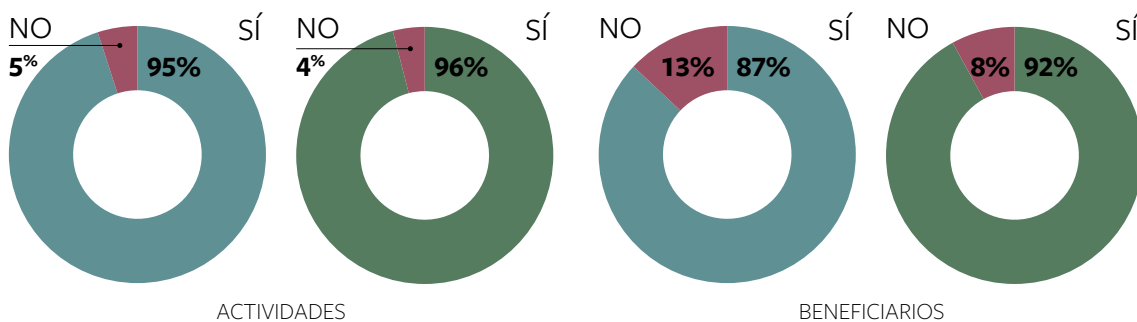
1. Datos de contacto



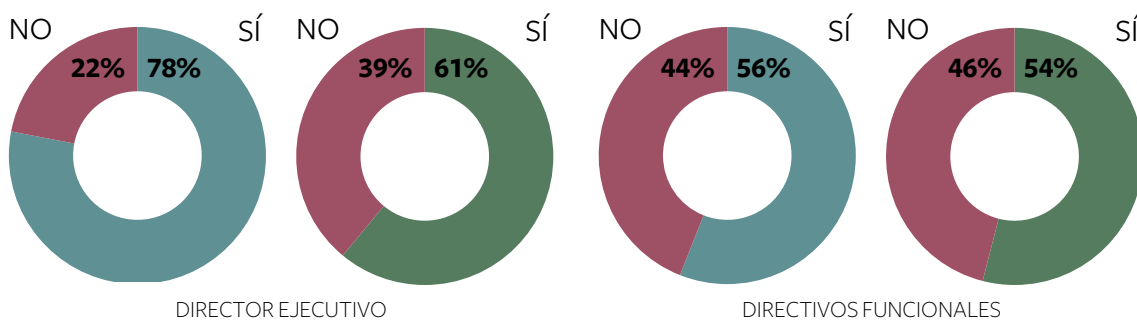
2. Formulación de la misión



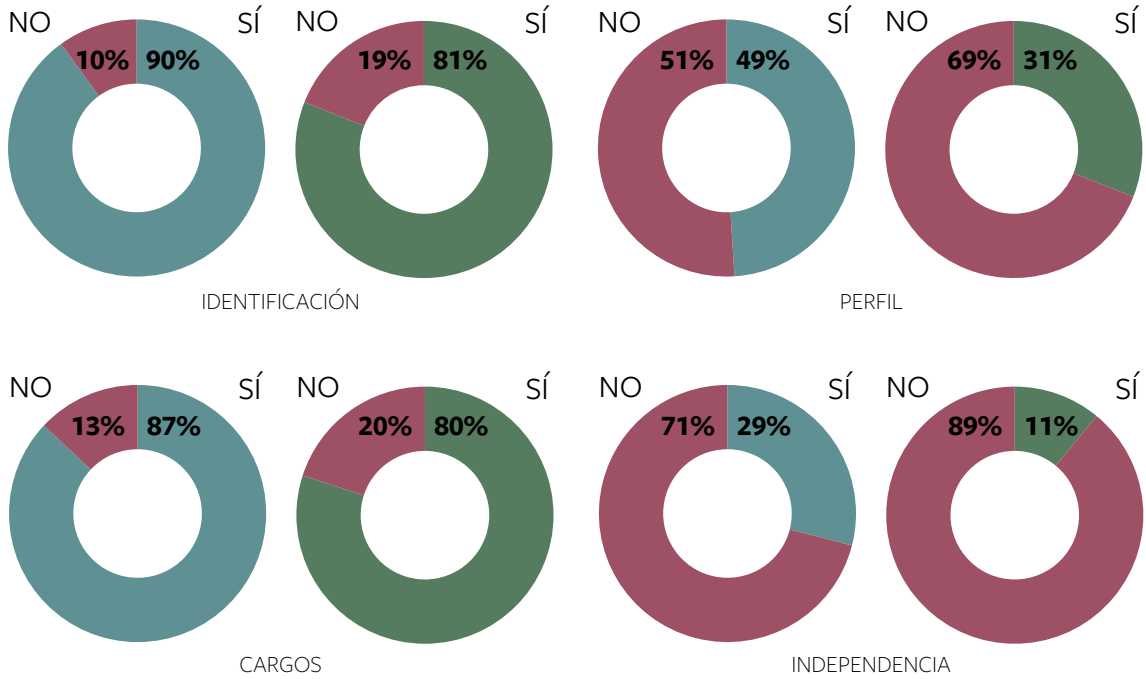
3. Actividades y beneficiarios de los programas



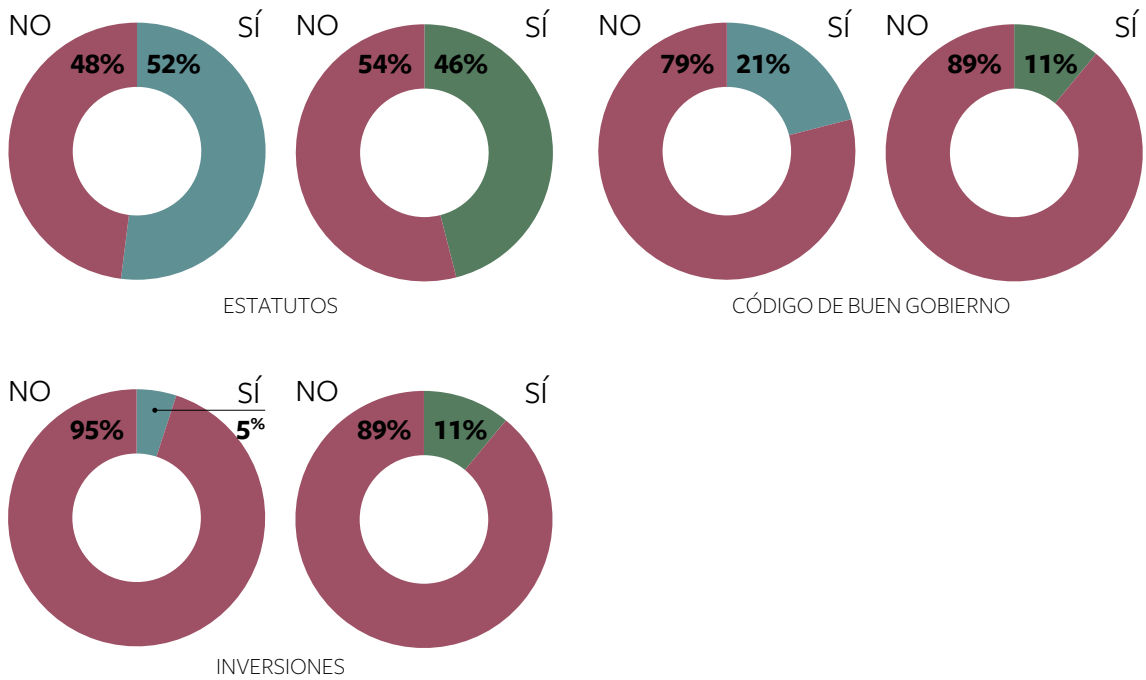
4. Directivos



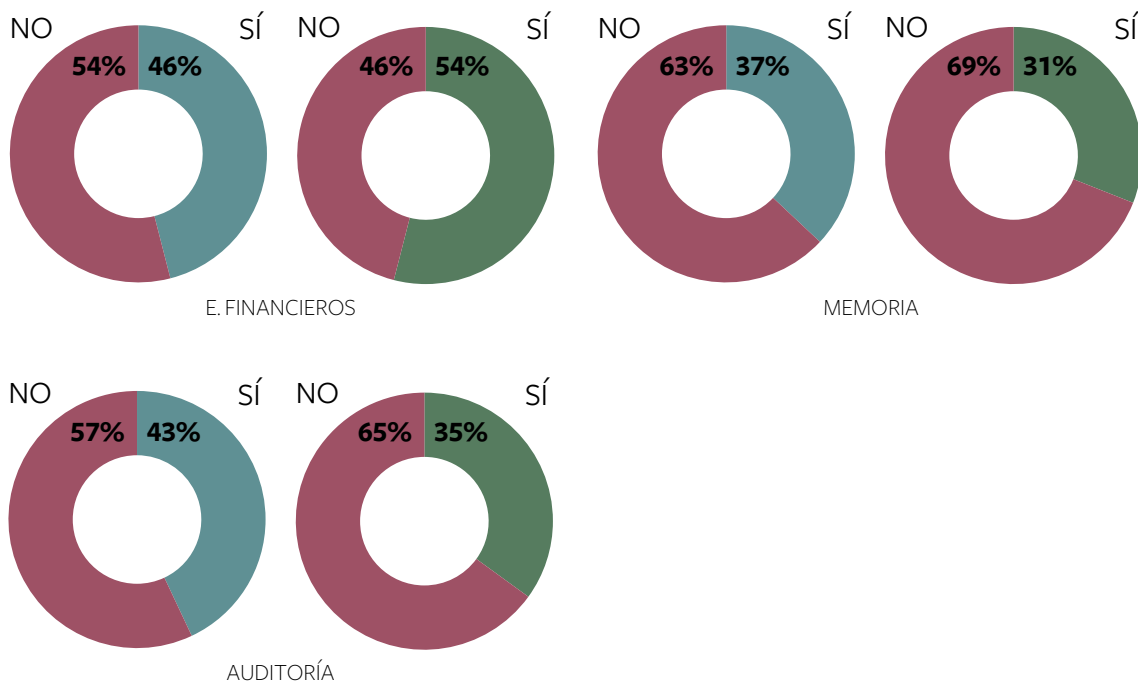
5. Patronato



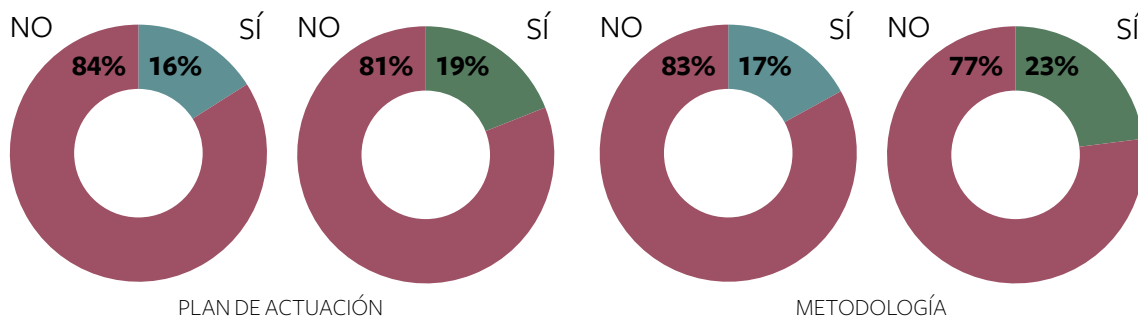
6. Gobierno



7. Información económica



8. Evaluación de resultados



Ranking de transparencia de las fundaciones empresariales

CLASIFICACIÓN	FUNDACIONES	PUNTOS	
TRANSPARENTES Este grupo lo integran aquellas fundaciones que cumplen los siguientes criterios: 1) <i>criterio cuantitativo</i> : deben cumplir al menos 12 de los 18 indicadores de transparencia; 2) <i>criterio cualitativo</i> : entre los cumplimiento deben incluirse dos de los indicadores relativos a la información económica : estados financieros e informe de auditoría	Fundación Accenture	16	
	Fundación Atresmedia	16	
	Fundación Bancaria La Caixa	16	
	Fundación Gas Natural Fenosa	16	
	Fundación Telefónica	16	
	Fundación Adecco	15	
	Fundación Caser	15	
	Fundación Focus-Abengoa	15	
	Fundación Mapfre	15	
	Fundación Mutua Madrileña	15	
	Fundación PwC	15	
	Fundación Vodafone	15	
	Fundación Agbar	14	
	Fundación Ernst & Young	14	
	Fundación Iberdrola	14	
	Fundación KPMG	13	
	Fundación ONCE	13	
	Fundación Repsol	13	
	Fundación Sanitas	13	
	Fundación Mahou San Miguel	12	
Fundación Randstad	12		
TRANSLÚCIDAS Este grupo está formado por aquellas fundaciones que cumplen al menos 8 de los 18 indicadores de transparencia.	Fundación Bankinter	11	
	Fundación Seur	11	
	Fundación Bertelsmann	10	
	Fundación Endesa	10	
	Fundación FC Barcelona	10	
	Fundación Microfinanzas BBVA	10	
	Fundación MonteMadrid	10	
	Fundación Orange	10	
	Fundación Pfizer	10	
	Fundación Real Madrid	10	
	Fundación Banco Santander	10	
	Fundación Altadis	9	
	Fundación Ramón Areces	9	
	Fundación Banco Popular	9	
	Fundación Banco Sabadell	9	
	Fundación Cruzcampo	9	
	Fundación Jiménez Díaz	8	
	Fundación Lilly	8	
	OPACAS Este grupo lo integran las fundaciones que cumplen menos de 8 indicadores	Fundación Abertis	7
		Fundación BBVA	7
Fundación Elecnor		7	
Fundación HM		7	
Fundación Juan March		7	
Fundación Prosegur		7	
Fundación Acciona Microenergía		6	
Fundación ACS		6	
Fundación Hullera Vasco-Leonesa		6	
Fundación Ebro-Foods		6	
Fundación Everis		6	
Fundación Garrigues		6	
Fundación Renault		6	
Fundación Santillana		6	
Fundación Unicaja		6	
Fundación AstraZeneca		5	
Fundación Axa		5	
Fundación Solidaridad Carrefour		4	
Fundación Atlético de Madrid		4	
Fundación Coca-Cola		3	
Fundación Juan-Miguel Villar Mir	1		
Fundación Vocento	1		
Fundación Deloitte	0		
Fundación Sacyr	0		

Fundaciones empresariales que más han progresado

FUNDACIONES	2014	2015
Fundación Vodafone	7	15
Fundación Agbar	7	14
Fundación Bancaria La Caixa	9	16

Líderes del sector

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

SECTOR	FUNDACIÓN
Auditoría	Fundación PwC
Automoción	Ninguna
Bebidas y alimentación	Fundación Mahou San Miguel
Construcción	Ninguna
Consultoría	Fundación Accenture
Deporte	Ninguna
Distribución	Ninguna
Economía social	Fundación ONCE
Energía	Fundación Gas Natural Fenosa
Farmacéutico	Ninguna
Financiero	Fundación Bancaria La Caixa
Infraestructuras	Ninguna
Medios de comunicación	Fundación Atresmedia
Minería	Ninguna
Salud	Ninguna
Seguros	Fundación Caser, Mapfre y Mutua Madrileña
Servicios	Ninguna
Tabacalera	Ninguna
Trabajo temporal	Fundación Adecco
Telecomunicaciones	Fundación Telefónica
Transporte y mensajería	Ninguna

CONSTRUIR CONFIANZA 2015

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO				GOBIERNO			INFORMACIÓN ECONÓMICA			EVALUACIÓN	
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	DIRECTOR EJECUTIVO	DIRECTIVO FUNCIONAL	IDENTIFICACIÓN	PERFIL	CARGOS	INDEPENDENCIA	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIÓN	CÓDIGO BUEN GOBIERNO	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	CARTA AUDITORES	PLAN ACTUACIÓN	METODOLOGÍA
Abertis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Accenture	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Acciona Microenergía	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ACS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Adecco	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Agbar	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Altadis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
AstraZeneca	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Atletico de Madrid	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Atresmedia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Axa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bancaria La Caixa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Banco Popular	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Banco Sabadell	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Banco Santander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bankinter	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
BBVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bertelsmann	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Caser	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Coca-Cola	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cruzcampo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Deloitte	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ebro-Foods	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Elecnor	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Endesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ernst & Young	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Everis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FC Barcelona	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Focus-Abengoa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

CONSTRUIR CONFIANZA 2015

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO				GOBIERNO			INFORMACIÓN ECONÓMICA			EVALUACIÓN	
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	DIRECTOR EJECUTIVO	DIRECTIVO FUNCIONAL	IDENTIFICACIÓN	PERFIL	CARGOS	INDEPENDENCIA	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIÓN	CÓDIGO BUEN GOBIERNO	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	CARTA AUDITORES	PLAN ACTUACIÓN	METODOLOGÍA
Garrigues	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gas Natural Fenosa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
HM	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hullera Vasco-Leonesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Iberdrola	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jiménez Díaz	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Juan March	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Juan-Miguel Villar Mir	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
KPMG	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lilly	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mahou San Miguel	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mapfre	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Microfinanzas BBVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MonteMadrid	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mutua Madrileña	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ONCE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Orange	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pfizer	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Prosegur	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
PwC	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ramón Areces	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Randstad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Real Madrid	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Renault	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Repsol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sacyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sanitas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Santillana	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Seur	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

CONSTRUIR CONFIANZA 2015

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO				GOBIERNO			INFORMACIÓN ECONÓMICA			EVALUACIÓN	
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	DIRECTOR EJECUTIVO	DIRECTIVO FUNCIONAL	IDENTIFICACIÓN	PERFIL	CARGOS	INDEPENDENCIA	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIÓN	CÓDIGO BUEN GOBIERNO	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	CARTA AUDITORES	PLAN ACTUACIÓN	METODOLOGÍA
Solidaridad Carrefour	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Telefónica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Unicaja	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Vocento	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Vodafone	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Ranking de transparencia de las fundaciones familiares

FUNDACIONES	PUNTOS
TRANSPARENTES	
Este grupo lo integran aquellas fundaciones que cumplen los criterios: 1) <i>criterio cuantitativo</i> : deben cumplir al menos doce de los 18 indicadores de transparencia; 2) <i>criterio cualitativo</i> : entre los cumplimientos deben incluirse dos de los indicadores relativos a la información económica : estados financieros e informe de auditoría.	
Fundación Barceló	15
Fundación Mario Losantos del Campo	15
Fundación Barrié	14
Fundación Luca de Tena	14
Fundación Rafael del Pino	14
TRANSLÚCIDAS	
Este grupo está formado por aquellas fundaciones que cumplen al menos ocho de los 18 indicadores de transparencia.	
Fundación Tomás Pascual y Pilar Gómez-Cuétara	12
Fundación Víctor Grífols i Lucas	12
Fundación Amancio Ortega	11
Fundación Dr. Antonio Esteve	11
Fundación Paideia	11
Fundación José Manuel Lara	10
Fundación Botín	9
Fundación Germán Sánchez Ruipérez	9
Fundación Roviralta	9
Fundación Jaume Casademont	8
Fundación Carulla	8
Fundación Tatiana Pérez de Guzmán el Bueno	8
OPACAS	
Este grupo lo integran las fundaciones que cumplen menos de ocho indicadores.	
Fundación José Manuel Entrecanales	7
Fundación Alicia Koplowitz	6
Fundación Hortensia Herrero	6
Fundación María José Jove	6
Fundación Abel Matutes	5
Fundación Eduardo Barreiros	5
Fundación María Cristina Masaveu Peterson	5
Fundación Adolfo Domínguez	3
Fundación Puig	0

Fundaciones familiares que más han progresado

FUNDACIONES	2014	2015
Fundación Tomás Pascual y Pilar Gómez-Cuétara	4	12
Fundación Paideia	3	11
Fundación Amancio Ortega	5	11

CONSTRUIR CONFIANZA 2015

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO				GOBIERNO			INFORMACIÓN ECONÓMICA			EVALUACIÓN	
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	DIRECTOR EJECUTIVO	DIRECTIVO FUNCIONAL	IDENTIFICACIÓN	PERFIL	CARGOS	INDEPENDENCIA	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIÓN	CÓDIGO BUEN GOBIERNO	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	CARTA AUDITORES	PLAN ACTUACIÓN	METODOLOGÍA
Abel Matutes	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Adolfo Domínguez	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Alicia Koplowitz	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Amancio Ortega	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Antonio Esteve	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Barceló	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Barrié	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Botín	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Eduardo Barreiros	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
German Sánchez Ruipérez	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hortensia Herrero	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jaume Casademont	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
José Manuel Entrecanales	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
José Manuel Lara	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Luca de Tena	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Carulla	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
María Cristina Masaveu Peterson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
María José Jove	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mario Losantos del Campo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Paideia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Puig	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Rafael del Pino	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Roviralta	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tatiana Pérez de Guzmán el Bueno	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tomás Pascual y Pilar Gómez-Cuétara	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Víctor Grifolls i Lucas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●