

## Construir confianza 2011

Impulsando la transparencia en la web de las fundaciones españolas

Por Javier Martín Cavanna



## Índice

Presentación	3
Transparencia: una tarea de todos	5
Investigación y metodología	8
Evaluación de resultados: una nueva categoría	10
Análisis de fundaciones empresariales	14
Análisis de fundaciones familiares	18
Conclusiones y recomendaciones	21
Anexos	23

©Fundación Compromiso Empresarial. Abril 2012

La Fundación Compromiso Empresarial 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 Empresarial**

C/Goya, 48, 1º izquierda  
28001 Madrid

T: +34 91 431 37 02. F: +34 91 575 61 64

[www.fundacioncompromisoempresarial.com](http://www.fundacioncompromisoempresarial.com)

[info@fundacioncompromisoempresarial.com](mailto:info@fundacioncompromisoempresarial.com)

## Transparencia: una tarea de todos

La sociedad exige cada vez con más fuerza la transparencia y la rendición de cuentas a todas las instituciones. Varios motivos justifican esta creciente demanda social. Por un lado, el aumento de los índices de corrupción que, como pone de manifiesto el último informe de **Transparencia Internacional**, crece en todos los países. En este sentido, los esfuerzos por aumentar la transparencia en las instituciones constituyen, como está bien demostrado, una de las barreras más eficaces para luchar contra la corrupción. En segundo lugar, la mejora en el acceso de los ciudadanos a la información gracias al poder de la red. Actualmente es muy difícil excusarse en la dificultad de poner a disposición del público la información. Nunca ha sido tan sencillo comunicar, ni tan barato.

Es preciso reconocer que la transparencia constituye un bien público esencial que es necesario defender si queremos aumentar la confianza de la sociedad en el sector fundacional

La mayoría de las fundaciones analizadas en el informe *Construir confianza 2011* son muy conscientes de esta demanda ciudadana en favor de una mayor transparencia, y la mejor prueba de ello es el importante avance que han experimentado en los grados de transparencia con respecto a los años anteriores. Esta es una buena noticia que hay que celebrar. Pero esas felicitaciones no se reparten por igual a todas las organizaciones. Todavía siguen existiendo importantes fundaciones que parecen esquivar la rendición de cuentas pública a la sociedad sobre las áreas más relevantes de su actividad.

Al omitir esta práctica no están contribuyendo a fortalecer la confianza en el sector fundacional. No existe excusa alguna para esa omisión, ni puede existir en asunto tan importante. Como ya argumentamos en nuestro primer informe: “Sostener que las fundaciones patrimoniales y las empresariales están excusadas de rendir cuentas a la sociedad constituye un gravísimo error que al final termina afectando a la credibilidad y reputación de todo el sector. Cualquier fundación disfruta de determinadas exenciones fiscales y, por el mero hecho de beneficiarse de ese régimen fiscal, tiene obligación de rendir cuenta de sus actuaciones al protectorado para demostrar que la confianza depositada en ella está siendo bien administrada. Ahora bien, al margen de la obligación de informar al protectorado, sería muy conveniente que la rendición de cuentas se extendiese a la sociedad en su conjunto, y la manera más eficaz de hacerlo es a través de la información proporcionada en la web de las organizaciones. Es preciso reconocer que la transparencia constituye un bien público esencial que es necesario defender si queremos aumentar la confianza de la sociedad en el sector fundacional. A nadie se le escapa que la credibilidad de las instituciones –incluida la de las organizaciones no lucrativas– no ha hecho más que disminuir en los últimos años. Esa falta de confianza se ha incrementado, en gran medida, debido a los recientes escándalos aireados por los medios de comunicación, que han puesto de manifiesto la falta de transparencia de algunas instituciones, así como la carencia de unos mínimos mecanismos de control”.

Nadie debería quedar al margen de los esfuerzos por aumentar la confianza de la sociedad en el sector fundacional y menos que nadie las asociaciones

de fundaciones que tienen una especial responsabilidad en este campo. Sin embargo, los esfuerzos que se han hecho hasta la fecha resultan claramente insuficientes. La pasividad de las asociaciones de fundaciones por impulsar la transparencia y el buen gobierno de sus organizaciones tiene el riesgo de que terminen siendo percibidas, no como una garantía para los ciudadanos, sino como un freno a la transparencia; más como estructuras cercanas a un *lobby*, donde se defienden los intereses particulares o corporativos del sector, que como organizaciones

cuya finalidad debe ser proteger y aumentar la credibilidad de la sociedad hacia el sector fundacional, impulsando las buenas prácticas y la transparencia. El contexto actual exige que las asociaciones de fundaciones justifiquen su existencia ofreciendo aquello que las fundaciones individualmente no pueden ofrecer y que los gobernantes no deberían aunque pudieran. Y lo que las asociaciones deben ofrecer y no ofrecen es orientación y autorregulación. Esperemos que este año 2012 sea el año de la transparencia, también para las asociaciones.

**Javier Martín Cavanna**

Presidente de Fundación Compromiso Empresarial

## Introducción

El año 2011 ha sido testigo de graves escándalos relacionados con la gestión de las instituciones financieras y los déficits ocultos de muchas administraciones públicas. Las noticias se suceden casi diariamente y los ciudadanos, entre indignados y perplejos, escuchan impotentes las denuncias de un nuevo caso de malversación, ocultación o fraude sin entender por qué nadie hace nada y sin comprender el motivo por el que esas situaciones siguen permaneciendo impunes.

No se avanza en la lucha contra la corrupción, esa es la verdad. Al menos no se avanza a la velocidad deseable. El último informe de **Transparencia Internacional** recuerda que el mapa de la corrupción no ha hecho sino aumentar en todos los países, desarrollados y en vías de desarrollo. No se puede ignorar o minusvalorar la gravedad de este problema.

Esperar que los políticos, sean del signo que sean, vayan a hacer algo es un lujo que no se puede permitir. No es excusable que España no cuente todavía con una ley de transparencia y acceso público a la información, pero resultaría ingenuo que se confiase a la misma la solución de los problemas de corrupción y falta de transparencia de muchas de las instituciones.

Más que preguntarse qué puede hacer este u otro Gobierno por solucionar el problema, se debe examinar qué puede hacer cada uno desde sus organizaciones, desde su lugar de trabajo, desde el ejercicio de sus responsabilidades públicas o privadas para aumentar los grados de transparencia y rendición de cuentas de todas las instituciones. Hay que ser conscientes de que colaborar en esta tarea contribuirá a incrementar la confianza en las instituciones que es tanto como decir la confianza en el futuro. Por muchos que sean los riesgos y retos que una sociedad tiene que enfrentar, si tiene confianza en sus institu-

ciones no tiene nada que temer, y ese es un mensaje que en estos momentos de crisis económica y de incertidumbre convendría reforzar desde todas las instancias.

Así parecen haberlo entendido muchas de las fundaciones empresariales y familiares analizadas en los informes **Construir confianza**, y buena prueba de ello es el salto de calidad experimentado en la información proporcionada en la Web desde la publicación del primer informe en el 2009.

**Más que preguntarse qué puede hacer éste u otro Gobierno por solucionar el problema de la corrupción, se debe examinar qué puede hacer cada uno desde sus organizaciones,**

Como se puede apreciar en la Tabla 1, la evolución del grado de transparencia en la web de las fundaciones corporativas españolas ha ido aumentando desde la publicación del primer informe **Construir confianza** en el año 2009. La progresión mayor se ha dado 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 63% en el año 2011. Con relación a la información económica, la evolución ha sido del 3% en el año 2009 al 19% en el año 2011.

No es posible establecer una correlación exacta entre la difusión de los informes **Construir confianza** y la publicación de los contenidos en la web por parte de las fundaciones, pero hay varios elementos que confirman que esa correlación existe. En primer lugar, el amplio número de visitas en la

web para descargarse el informe por parte de las fundaciones y los correos recibidos solicitando información. Quizá el dato más significativo lo constituye el hecho de que el 30% de las fundaciones analizadas (un total de quince fundaciones) se han puesto directamente en contacto con los directivos de la **Fundación Compromiso Empresarial** para solicitar consejo o aclarar dudas sobre el cumplimiento de los criterios del informe.

Resulta igualmente muy significativo el hecho de que en el informe del 2010 se comunicase a las fundaciones que en el análisis del 2011 se incluiría por primera vez la información relativa al código de buen gobierno. Pues bien, en el año 2011 un total de cuatro fundaciones cumplieron esta exigencia. Este dato tiene especial relevancia si se tiene en cuenta que de esas cuatro organizaciones, tres tuvieron que elaborar *ex novo* el código de buen gobierno y aprobarlo por su patronato.

El porcentaje de transparencia en la web de las fundaciones familiares también se ha incrementado con respecto al año 2010. El incremento se ha dado en todas las áreas de información, siendo el más significativo el correspondiente a la definición de la misión de la organización. Como se puede comprobar en la Tabla 2, el aumento en esta área ha pasado del 44% al 68%. También resulta importante la progresión en la información relativa a los datos económicos, por ser un área especialmente relevante. El incremento mayor en el grado de transparencia entre las fundaciones familiares del 2010 corresponde a las fundaciones **Alicia Koplowitz** y **Luca de Tena**. La primera es una de las grandes fundaciones familiares con una fuerte dotación patrimonial. La segunda es una fundación con un presupuesto anual modesto. El ejemplo de la Fundación Luca de Tena muestra que la apuesta por la transparencia es independiente del tamaño y la dimensión económica de la organización.

TABLA 1

### Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones empresariales

CRITERIOS	CUMPLIMIENTO EN 2009	CUMPLIMIENTO EN 2010	CUMPLIMIENTO EN 2011
1. Información de contacto	64 %	76%	84%
1. Dirección	66%	78%	86%
2. Teléfono	62%	74%	82%
2. Publicación de la misión	82 %	84%	86%
3. Descripción de los programas y/o actividades	76 %	82%	85%
1. Actividades	80%	86%	86%
2. Beneficiarios	72%	78%	84%
4. Directivos/ Personal	45 %	47%	49%
1. Director ejecutivo	58%	62%	62%
2. Directivos funcionales	32%	32%	36%
5. Patronato	35 %	56%	63%
1. Identificación	70%	72%	80%
2. Perfil	16%	30%	36%
3. Cargos	20%	66%	74%
6. Información económica	3 %	13%	19 %
1. Estados financieros	6%	18%	24%
2. Memoria anual	-	8%	12%
3. Auditoría	4%	14%	20%
7. Gobierno			13 %
1. Estatutos			18%
2. Código de buen gobierno			8%

TABLA 2

**Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones familiares españolas**

CRITERIOS	CUMPLIMIENTO EN 2010	CUMPLIMIENTO EN 2011
1. Información de contacto	72%	82%
1. Dirección	72%	84%
2. Teléfono	72%	80%
2. Publicación de la misión	44%	64%
3. Descripción de los programas y/o actividades	74%	80%
1. Actividades	80%	80%
2. Beneficiarios	68%	80%
4. Directivos/Personal	34%	44%
1. Director ejecutivo	44%	52%
2. Directivos funcionales	24%	36%
5. Patronato	43%	51%
1. Identificación	64%	76%
2. Perfil	4%	8%
3. Cargos	60%	68%
6. Información económica	4%	15%
1. Estados financieros	16%	24%
2. Memoria anual	-	4%
3. Auditoría	-	16%
7. Gobierno		2%
1. Estatutos		4%
2. Código de buen gobierno		-

## Investigación y metodología

El informe *Construir confianza 2011* sigue la metodología desarrollada en su primer informe. El objeto de análisis es la *transparencia voluntaria* entendida como “el esfuerzo por publicar y diseminar la información relevante de la organización, haciéndola accesible a los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) en forma permanente 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 Empresarial decidiese tomar como referencia a las webs de las fundaciones para verificar la voluntariedad y eficacia de ese esfuerzo por hacer accesible la información.

Desde el punto de vista metodológico, las principales novedades del informe del 2011 son dos. En primer lugar, la inclusión de la nueva área sobre **Gobierno**. El área de **Gobierno** comprende las principales políticas relacionadas con la configuración jurídica e institucional de la organización que, en el caso de las fundaciones, tradicionalmente están recogidas en sus “estatutos” y “códigos de buen gobierno”. La segunda novedad incluida en el informe hace referencia al indicador 7.3, referido a la publicación de la opinión del auditor externo. Hemos revisado esa exigencia para incluir 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 siete. 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.

cima 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”. Tampoco ha variado la muestra de las veinticinco fundaciones familiares seleccionada. La definición de fundación familiar que se ha adoptado ha sido la 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 formando parte del patronato o por constituir uno de los donantes principales”.

**B. Muestra de fundaciones españolas.** La muestra de las cincuenta fundaciones empresariales seleccionada no ha sufrido modificaciones en relación con los informes anteriores. Por fundaciones empresariales se sigue entendiendo “aquellas fundaciones que hayan sido creadas por acuerdo del órgano de gobierno –consejo de administración– o se financien principalmente vía dividendos desembolsados por empresas en cuyo capital tengan una participación significativa (igual o por en-

## Evaluación de resultados: una nueva categoría

Medir los resultados o impacto de las actividades se ha convertido en la obsesión de todas las organizaciones. En los últimos años se han multiplicado las reuniones, libros, congresos y proyectos centrados en la evaluación de resultados de las organizaciones no lucrativas. Varias son las causas que explican esta preocupación por medir el alcance de las actividades.

**1.** En primer lugar, las fundaciones se han encontrado compitiendo por los recursos y las áreas de actividad con cientos de instituciones que hace años no existían. Hace treinta años los donantes no tenían dónde escoger y, prácticamente, un puñado de fundaciones “monopolizaban” las diferentes áreas de actividad; ahora la oferta es mucho más amplia y eso obliga a las organizaciones a diferenciarse más, y en esta estrategia de diferenciación mostrar los resultados ha pasado a ser un criterio importante para captar a los donantes y hacer visible la contribución de la fundación a la sociedad.

**2.** En segundo lugar, la actual crisis económica ha agudizado la necesidad de administrar de manera más eficiente los recursos y justificar que la asignación de los mismos está produciendo los resultados esperados. Ya no es suficiente justificar el dinero desembolsado, es preciso mostrar que esos recursos están produciendo un cambio real en la sociedad.

**3.** Por último, en el ámbito empresarial el concepto de “creación de valor compartido” (*shared value*), acuñado por **Michael Porter** y **Mark Kramer**, se ha abierto paso con mucha fuerza. El principio de valor compartido defiende que la finalidad de la

empresa es la creación de valor económico de una manera que cree valor para la sociedad haciendo frente a sus necesidades y desafíos. A la empresa se le juzgará en el futuro por la respuesta que dé a la siguiente pregunta: ¿Cuánto valor compartido ha sido capaz de generar? Teniendo en cuenta que muchas de las empresas canalizan su acción social a través de sus fundaciones, medir la contribución de estas ha pasado a primer plano.

**La primera cuestión que deben responder las fundaciones cuando se enfrentan al reto de medir los resultados es la siguiente: ¿evaluar para qué?**

Todos estos motivos están impulsando a las fundaciones a tratar de comunicar a sus diferentes grupos de interés (donantes, patronatos y juntas directivas, empleados, beneficiarios, aliados, comunidad, etc.) los resultados de sus actividades y programas.

Ahora bien, la primera cuestión que deben responder las fundaciones cuando se enfrentan al reto de medir los resultados es la siguiente: ¿evaluar para qué? Se puede evaluar para mejorar la toma de decisiones (*Vid. ¿Medir o aprender?*), el diagnóstico de los problemas, para optimizar los procesos y las operaciones, para mejorar la asignación de los recursos o para conocer la incidencia de los programas y acciones sobre una determinada realidad. Una vez contestado el para qué, será más fácil acertar con las metodologías de medición y seleccionar los instrumentos más adecuados para conseguirlo.

En estas últimas décadas se han desarrollado numerosas herramientas de evaluación que tratan

de captar el valor social creado por las organizaciones integrando variables cuantitativas y no cuantitativas (*Vid. Metodologías de medición*). Ninguno de los métodos existentes puede dar respuesta a todas las cuestiones. La realidad es muy rica y la medición va a depender en gran medida de cuál sea el propósito y a quién se dirija. También conviene recordar que la transformación social, los cambios sociales exigen tiempo, la mayoría de ellos mucho, por lo que habrá que conciliar la exigencia de mostrar resultados periódicamente con la necesidad de mantener un compromiso a largo plazo.

### **Contenido de la evaluación de resultados.**

Con el fin de ayudar a las fundaciones a responder a esta nueva exigencia de información, la Fundación Compromiso Empresarial ha decidido incluir en las futuras ediciones del informe *Construir confianza* un área nueva de información relevante, que ha denominado *Evaluación de resultados*.

La nueva categoría y sus indicadores quedarían formulados del siguiente modo:

#### **Evaluación de resultados**

- 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

El primero de los indicadores se refiere a los objetivos pretendidos por cada programa/actividad. Si no hay objetivos explícitos será muy difícil medir el grado de avance de las iniciativas. El segundo se centra en los recursos que la organización destina a cada uno de sus programas o actividades, en el bien

entendido que será muy difícil examinar el grado de eficacia y eficiencia en la asignación de recursos si la organización desconoce el dinero desembolsado en cada actividad o programa. El tercer indicador se refiere a las metodologías de medición y los criterios de desembolso. No es cometido de un informe de transparencia decantarse por una metodología de evaluación de resultados determinada, sino examinar si la fundación cumple los presupuestos básicos para llevarla a cabo; por esta razón no exige ninguna metodología sino simplemente que la organización explicita la que utiliza. Por último, se solicita a las organizaciones que detallen los resultados obtenidos y los cuantifiquen. Este indicador requiere que la organización haya definido previamente que entiende por resultados y haya optado por un determinado sistema de medición. Los resultados pueden comprender diversas áreas de la organización: productos/servicios, beneficiarios, clientes, indicadores económicos, operaciones. Como en el caso del sistema de evaluación, este informe no se inclina por ningún área concreta. Corresponde a cada organización determinarla en función de su misión y objetivos.

Conscientes de que estos indicadores van a exigir a muchas fundaciones examinar y explicitar por vez primera los resultados de su organización, Fundación Compromiso Empresarial está convencida de que este ejercicio va a contribuir significativamente a fortalecer la sostenibilidad de la fundación y a incrementar el impacto de sus actividades, que es tanto como decir las razones de su existencia.

## ¿Medir o aprender?

La evaluación de los programas y acciones sociales ha experimentando un cambio de paradigma en los últimos diez años. Tradicionalmente se ha puesto el énfasis en los resultados medibles que pueden atribuirse a la intervención de las organizaciones; este enfoque actualmente está muy cuestionado. La mayoría de los expertos y profesionales entiende la evaluación más como un proceso interno de aprendizaje incorporado a las operaciones de la institución, que como un ejercicio para identificar una o varias cifras numéricas que expresen los resultados de la organización (aunque esta actividad haya que realizarla). No se trata solo de calcular el impacto de las acciones, sino de proporcionar herramientas para mejorar la toma de decisiones, pues solo si uno es capaz de mejorar la toma de decisiones será capaz de mejorar sus resultados. Los procesos de evaluación comprenden las siguientes fases o actividades:

### 1. Planificación

- Definir los resultados (*outcomes*) y establecer líneas de base.
- Extraer lecciones de la concesión de ayudas.
- Sintetizar la investigación.
- Investigar posibles beneficiarios y contrapartes.
- Evaluar las actitudes de la población atendida y la demanda de nuevos servicios.

### 2. Mejorar la implementación

- Reunir o coordinar las acciones con los beneficiarios.
- Proporcionar consejo y asistencia técnica.
- Identificar nuevas necesidades u oportunidades.
- Monitorear los cambios sobre el terreno.
- Compartir información para influir en terceros.
- Mejorar los procesos internos de la fundación.

### 3. Monitorear el progreso

- Analizar la información pública disponible.

- Elaborar datos personalizados.
- Gestionar los informes y retroalimentarse mediante visitas sobre el terreno, entrevistas o *focus group*.
- Elaborar información agregada sobre los beneficiarios.

Fuente: *From insight to action: new directions in Foundation Evaluation*; Mark Kramer; FSG Social Impact Advisors, 2007.

---

## Metodologías de medición

En los últimos diez años se han desarrollado diversas herramientas para medir el impacto social y trata de combinar los objetivos sociales y financieros. Las instituciones y metodologías más conocidas son:

1. El *Impact Reporting and Investment Standard* (IRIS) ([iris-standards.org](http://iris-standards.org)), una iniciativa impulsada por la **Rockefeller Foundation** ([Rockefellerfoundation.org](http://Rockefellerfoundation.org)), el **Acumen Fund** ([Acumenfund.org](http://Acumenfund.org)) y **B Lab** ([Bcorporation.net](http://Bcorporation.net)) para intentar estandarizar una métrica común en la definición, seguimiento e información sobre las inversiones de impacto, es decir aquellas inversiones que traten de combinar los objetivos de rentabilidad económica con un impacto social y/o medioambiental.

2. El *Blended Value Proposition* ([Blendedvalue.org](http://Blendedvalue.org)), desarrollado por **Jed Emerson**, fundador del *Robert Enterprise Development Fund* (uno de los primeros fondos de *venture philanthropy*) e impulsor en EEUU de los emprendimientos sociales. El BVP más que una metodología constituye una propuesta teórica que trata de romper el paradigma clásico de la medición de valor, tradicionalmente centrada en indicadores económicos, incluyendo otras variables sociales y medioambientales. Dentro del BVP cabrían todas las herramientas y metodologías que tratan de combinar la medición de valor económico y social.

3. Varias metodologías desarrolladas por **Strategic Learning and Evaluation Center** impulsado por **FSG Social Impact Advisors** (Fsg.org) y la **William and Flora Hewlett Foundation** (Hewlett.org). El centro ofrece diversos servicios de consultoría, investigación y herramientas de evaluación. Su enfoque es mucho más amplio que el resto de las metodologías y herramientas al uso; FSG entiende la evaluación fundamentalmente como un proceso de aprendizaje muy ligado a la estrategia de la organización.

4. El *Best Available Charitable Option* (BACO), una metodología desarrollada por el **Acumen Fund** (Acumenfund.org) que tiene por objeto informar a los inversores dónde será más eficaz su inversión filantrópica, contestando a la siguiente cuestión: ¿Cuánto valor social se generará durante el tiempo de la inversión por cada dólar invertido comparándolo con otras opciones de inversión alternativas?

---

## La Fundación Focus-Abengoa y la evaluación de impacto

En su Informe Anual 2010 la **Fundación Focus-Abengoa** (páginas 21-22) dedica un capítulo especial a describir las iniciativas que ha puesto en marcha para medir el impacto social de sus actividades. Durante los primeros meses de 2010, la fundación llevó a cabo entrevistas individuales con los patronos, directivos, equipo gestor, asesores de la Fundación Focus-Abengoa y directivos de los negocios clave de Abengoa con tres objetivos:

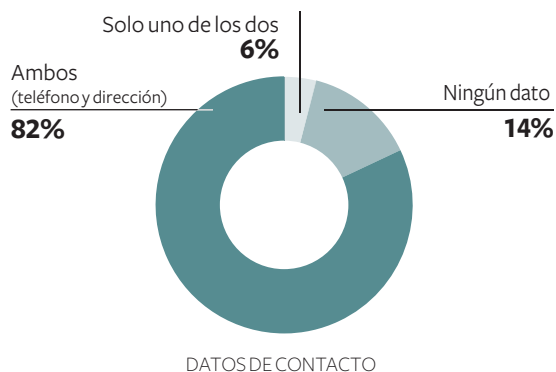
- Analizar la percepción de la comunidad en relación con la acción social llevada a cabo por la fundación y la empresa.
- Establecer los factores de éxito que permiten que estas actividades generen valor tangible e intangible.
- Identificar los públicos objetivos de Abengoa.

A raíz del análisis de las mejores prácticas de las fundaciones e instituciones llevado a cabo en el año 2009 y de las entrevistas anteriormente citadas, se diseñó un modelo de evaluación para determinar el impacto tangible e intangible de la acción social de Abengoa y la Fundación Focus-Abengoa. Para ello se elaboró un cuestionario para medir los elementos claves que configuran el valor de la acción social de Abengoa (empresa y fundación) asociados a los grupos de interés a través de un conjunto de variables de éxito que permitiera medir el impacto en términos de reputación. La medición del impacto tangible se realizó mediante la metodología denominada retorno social de la inversión (o SROI por sus siglas en inglés: *Social Return on Investment*). Esta metodología tiene como objetivo convertir el valor social en un valor económico a través de una evaluación de todos los impactos que se generan a partir de una iniciativa social. Una vez desarrollada la herramienta, se han llevado a cabo dos proyectos de evaluación piloto y en el informe anual de 2011 la fundación se compromete a proporcionar más información sobre los resultados de la aplicación del modelo a los proyectos pilotos.

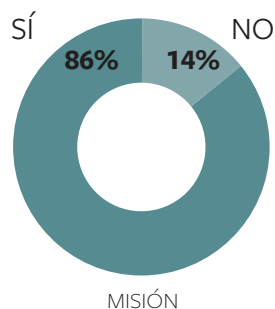
La información sobre la evaluación de impacto de la Fundación Focus-Abengoa es un buen ejemplo de cómo abordar y rendir cuentas sobre las metodologías de evaluación que sigue una organización. Si hay que hacer alguna crítica a este ejercicio de transparencia es simplemente lamentar que su contenido se haya vertido exclusivamente en el Informe Anual 2010 y no en un apartado o sección de la web. Las fundaciones deben de ser conscientes de que la web debe ser su principal canal de rendición de cuentas y que los esfuerzos por hacer accesible la información relevante pasan por que esta esté fácilmente accesible en la web, evitando a los internautas el trabajo de leerse un documento para acceder a esa información.

## Análisis de fundaciones empresariales

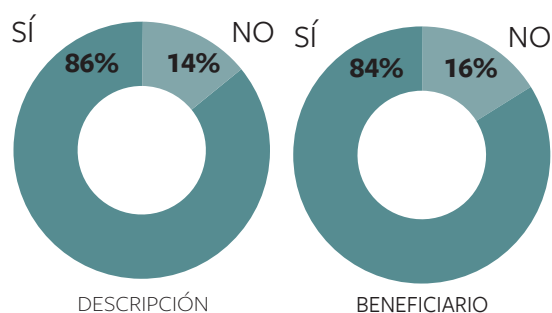
**1. Contacto.** El 82% publica todos los datos de contacto –dirección y teléfono–, el 6% solo publica uno de los dos campos (teléfono o dirección), mientras que el 14% no facilita ningún dato. Esta última cifra corresponde a las fundaciones sin web o a aquellas cuya forma de contacto se realiza a través 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 consideración que la comunicación entre el usuario y la fundación es un elemento clave en la transparencia de las fundaciones.



**2. Misión.** El 86% de las cincuenta fundaciones empresariales incluye la descripción de la misión. No obstante, como ya se puso de manifiesto en el informe de 2010, es importante señalar que la mayoría de las fundaciones siguen confundiendo la misión con los fines y objetivos. Son escasas las fundaciones que utilizan el término de misión en sus presentaciones institucionales, así como las que la destacan en un lugar preferente de su web. Esta carencia podría ser un síntoma de la falta de foco estratégico en estas organizaciones.

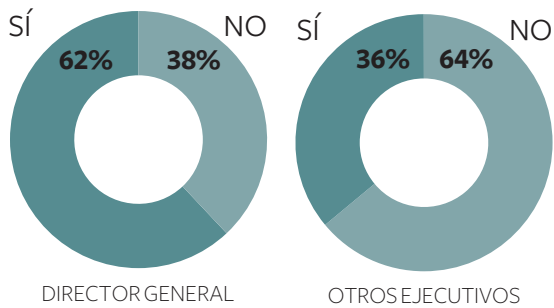


**3. Actividades y beneficiarios.** El 86% de las fundaciones que tiene página en Internet explica con mayor o menor detalle en qué consisten sus proyectos. Nuevamente, el porcentaje restante corresponde a las fundaciones sin presencia en Internet. Es habitual encontrar información complementaria de las actividades en el informe o memoria anual en formato PDF. Como dato positivo, destaca el aumento este año de las fundaciones que proporcionan información sobre sus principales beneficiarios, que alcanza la cifra del 84%.

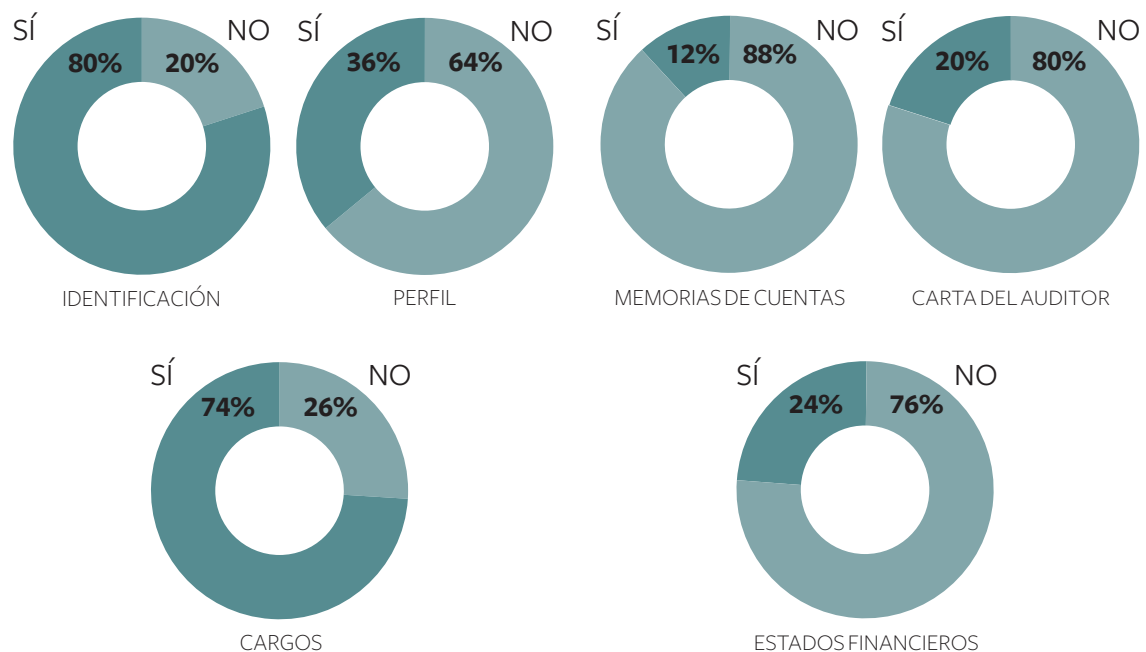


**4. Directivos.** En relación con los directivos apenas ha habido mejoras con relación al informe del 2010. El 62% publica el cargo del director general y solo el 36% completa esa información con los nombres y cargos de otros responsables de la organización. La Fundación Compromiso Empresarial tiene 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.



**5. Patronato.** El porcentaje de fundaciones que informa de las personas que forman parte del patronato ha experimentado un notable avance (80%). No obstante, todavía hay un importante número de fundaciones que no complementan esa información (64%) con la profesión de sus patronos o acompañando un breve perfil profesional. Esta información no es accesorio, pues hace visible de alguna manera las capacidades y talentos de los miembros del órgano de gobierno.

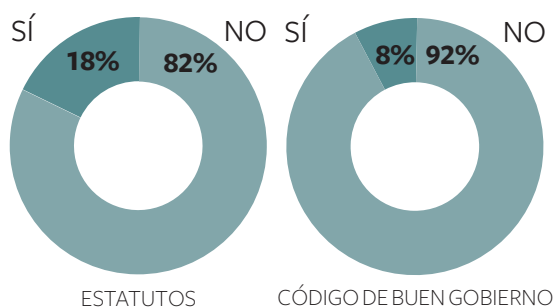


**6. Información económica.** La sección relativa a la información económica sigue siendo la más “opaca”, aunque las fundaciones han avanzado en este punto con respecto al año anterior. El porcentaje de fundaciones que hacen públicos sus estados financieros (balance de situación y cuenta de resultados) es del 24% frente al 18% del año 2010. Únicamente un 12% de las fundaciones acompaña los estados financieros con la memoria o informe de las cuentas generales. Por último, el 20% incluye en la web el informe/opinión del auditor. 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 consultora, pero sin publicar el informe correspondiente. El argumento de que se trata de documentos muy pesados para colgarlos de la web no resulta muy convincente. De igual modo carece de consistencia y base legal, aunque pueda ser una práctica recomendable, la supuesta obligación de que el informe/opinión del auditor no se puede hacer público sin acompañarlo del informe de las cuentas generales.

## Las fundaciones de las principales instituciones financieras (BBVA, Santander y la Caixa) no proporcionan información económica

Las fundaciones de las principales instituciones financieras de España, es decir las dos fundaciones del BBVA (Fundación BBVA y Fundación Microfinanzas BBVA), la Fundación del Banco de Santander y la Fundación la Caixa no hacen pública en sus respectivas webs la información económica: estados financieros, cuentas generales e informe de auditoría. La Fundación la Caixa se limita a incluir en su Informe Anual 2010 (página 54) datos sobre la liquidación del presupuesto anual. Llama la atención el esfuerzo que la Fundación la Caixa ha hecho por elaborar su primera memoria de sostenibilidad, adaptando sus contenidos a la metodología del GRI-G3, obviando, sin embargo, la información económica. La “falta de transparencia” de las instituciones mencionadas contrasta con el ejemplo 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.

**7. Gobierno.** El área de gobierno (que comprende la publicación de los estatutos y las políticas de buen gobierno) se analiza por primera vez este año. Un 18% de las fundaciones (nueve fundaciones) publican sus estatutos, y el 8% (las fundaciones Iberdrola, Seur, PwC y Fundación Gas Natural Fenosa) hacen público su código de buen gobierno. Otras fundaciones, como Fundación Telefónica o Fundación Antena 3, publican los principios éticos o de actuación de su empresa manifestando su adhesión a los mismos. Si bien es importante que las fundaciones cuenten con unos principios éticos o de conducta, es preciso distinguir entre esa iniciativa y un código de buen gobierno, cuya función es regular el funcionamiento del órgano de buen gobierno.



## Fundación Gas Natural Fenosa, Fundación Iberdrola, Fundación PwC y Fundación Seur hacen público su código de buen gobierno

Tal y como adelantó el Informe 2010, este año se incluye en el análisis de transparencia por primera vez el área de buen gobierno, que comprende, como principales indicadores, “la publicación de los estatutos de la fundación y del código de buen gobierno o la declaración de adhesión a algún código de buen gobierno referente en el sector”.

Todas las organizaciones (empresas, fundaciones, asociaciones, etc.) deben guiarse en su actuación por un conjunto de normas jurídicas y prácticas de buen gobierno que definen su funcionamiento, sus competencias, sus órganos de representación y sus reglas del juego. El área de gobierno de las organizaciones suele estar constituida por dos documentos básicos: los estatutos y los códigos o prácticas de buen gobierno.

Los estatutos constituyen el documento legal que regula el funcionamiento de una organización. En los estatutos se detalla de manera pormenorizada los órganos de gestión y de gobierno, sus competencias, las normas de funcionamiento, el nombramiento y cese de los miembros, sus derechos y obligaciones, etc.

Pues bien, de acuerdo con el análisis de las webs de las principales fundaciones empresariales, son ocho las fundaciones que hacen público sus esta-



tutos: **Fundación Banco de Sabadell, Fundación Endesa, Fundación Ebro-Puleva, Fundación Gas Natural Fenosa, Fundación Iberdrola, Fundación ONCE, Fundación Repsol y Fundación Telefónica.**

Entre las fundaciones familiares, únicamente la **Fundación Rafael del Pino** hace público sus estatutos.

Los códigos de buen gobierno regulan aquellas prácticas de buen gobierno recomendadas a nivel internacional. Surgidos en el ámbito empresarial, se han ido extendiendo estos últimos años a otros sectores. En estos códigos se suelen abordar temas como los deberes de diligencia y lealtad de los miembros, la regulación de los conflictos de intereses, la separación y limitación de poderes, etc.

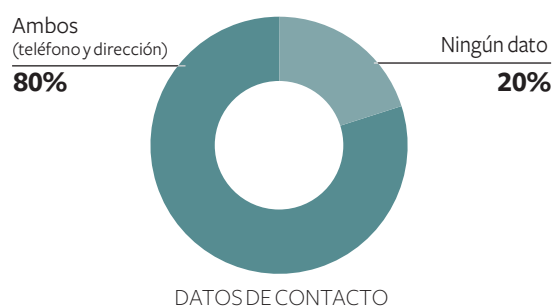
Hay cuatro fundaciones que han elaborado su propio código de buen gobierno y lo publican en su web: **Fundación Gas Natural Fenosa, Fundación Iberdrola, Fundación PwC y Fundación Seur.**

## Resumen de los resultados

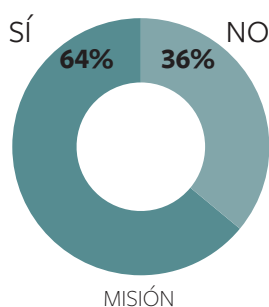
CRITERIOS	2011
<b>1. Información de contacto</b>	<b>84%</b>
1. Dirección	86%
1. Teléfono	82%
<b>2. Publicación de la misión</b>	<b>86%</b>
<b>3. Descripción de los programas y/o actividades</b>	<b>85%</b>
1. Actividades	86%
2. Beneficiarios	84%
<b>4. Directivos / Personal</b>	<b>49%</b>
1. Director ejecutivo	62%
2. Directivos funcionales	36%
<b>5. Patronato</b>	<b>63%</b>
1. Identificación	80%
2. Perfil	36%
3. Cargos	74%
<b>6 Información económica</b>	<b>19%</b>
1. Estados financieros	24%
2. Memoria anual	12%
3. Auditoría	20%
<b>7. Gobierno</b>	<b>13%</b>
1. Estatutos	18%
2. Código de buen gobierno	8%

## Análisis de fundaciones familiares

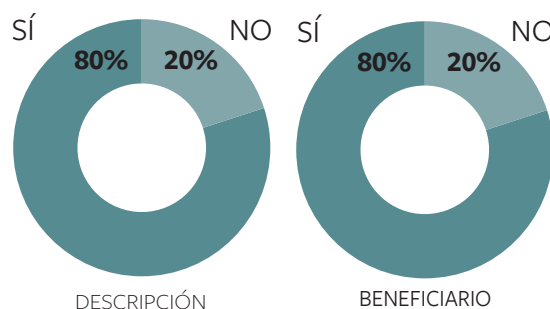
**1. Datos de contacto.** El 80% de las fundaciones publica los datos de contacto básicos: teléfono y dirección. Las fundaciones que no publican datos coinciden con aquellas que no tienen una web de la fundación. Hay una fundación (Fundación Joaquim Molins) que ha optado por elaborar un perfil de la organización en Facebook en lugar de desarrollar su propio portal.



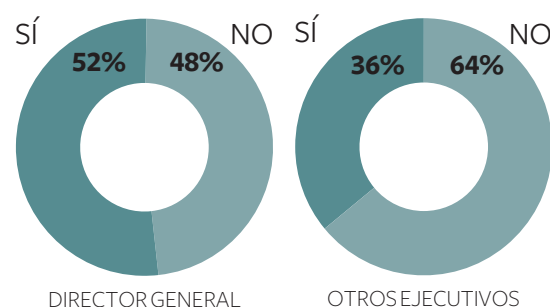
**2. Misión.** En esta área las fundaciones han dado un salto cualitativo con relación al informe del 2010 en el que tan solo el 44% proporcionaban información sobre la misión de la fundación. En el presente informe de 2011 el 68% de las fundaciones explicitan la misión de la fundación. No obstante, 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.



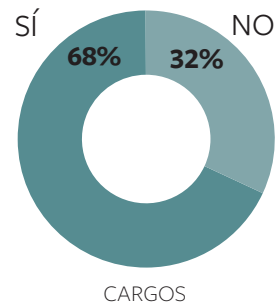
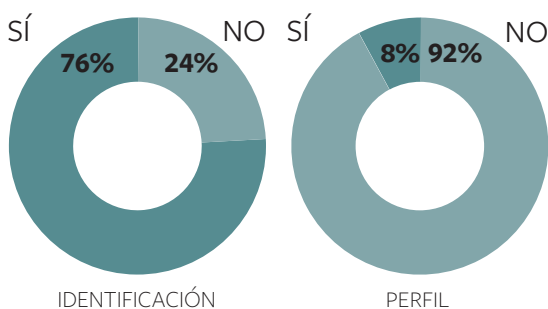
**3. Actividades y beneficiarios.** La información sobre las actividades de la fundación no ha experimentado variación (80% de cumplimiento) con respecto al año 2010. Sí ha habido un cierto incremento respecto de la información sobre los beneficiarios de las actividades, aumentando desde el 68% en el 2010 hasta el 84% en 2011.



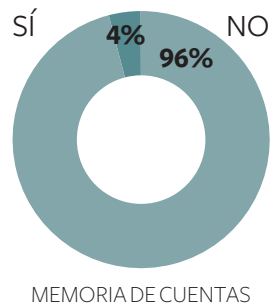
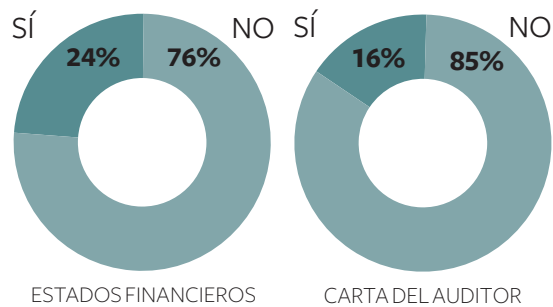
**4. Directivos.** La información sobre los directivos de la fundación sigue siendo muy pobre, aunque el porcentaje de cumplimiento sobre este aspecto se ha incrementado con respecto al año 2010, aumentando del 44% al 52%. Es importante que las fundaciones familiares caigan en la necesidad de informar 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 siguiendo las directrices de un patronato que se reúne esporádicamente.



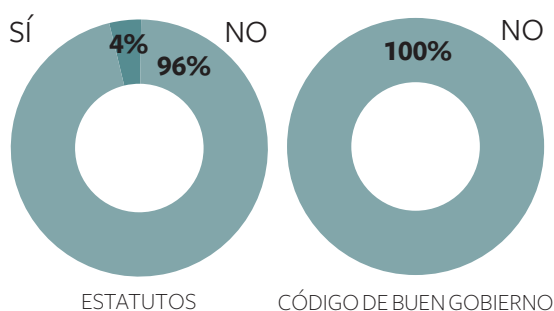
**5. Patronato.** La información sobre el patronato se desglosa del siguiente modo: el 76% informa sobre los nombres y apellidos de los miembros de su patronato, lo cual supone un aumento de más de diez puntos porcentuales con respecto al año 2010 (64%); únicamente un 8% de las fundaciones ofrecen información adicional sobre los currículos de sus patronos o su profesión, y el 68% menciona el cargo (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 al igual que en las fundaciones empresariales, aunque en estas el cumplimiento es bastante superior, un 36%. 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 nos encontramos con 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. Los familiares no suelen ser necesariamente los mejores candidatos para formar parte del patronato. No es aconsejable que los candidatos para formar parte del órgano de gobierno se designen bien por razón del cargo o por 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.



**Información económica.** La información económica ha experimentado un notable avance con respecto al año 2010. El 24% de las fundaciones publica los estados financieros frente al 16% del año anterior. Por primera vez una fundación, la Fundación Luca de Tena, acompaña la memoria de las cuentas generales, y cuatro fundaciones (16%), la Fundación Rafael del Pino, Fundación Alicia Koplowitz, la Fundación Botín y la Fundación Luca de Tena, el informe/opinión del auditor.



**Gobierno.** El área informativa sobre gobierno es el área más pobre del sector de las fundaciones familiares. Únicamente la Fundación Rafael del Pino publica los estatutos de su organización, y ninguna de las fundaciones familiares hace público su código de buen gobierno, 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 consejeros externos.



## Resumen de los resultados

CRITERIOS	2011
1. Información de contacto	82%
1. Dirección	84%
2. Teléfono	80%
2. Publicación de la misión	64%
3. Descripción de los programas y/o actividades	80%
1. Actividades	80%
2. Beneficiarios	80%
4. Directivos/Personal	44%
1. Director ejecutivo	52%
2. Directivos funcionales	36%
5. Patronato	51%
1. Identificación	76%
2. Perfil	8%
3. Cargos	68%
6 Información económica	15%
1. Estados financieros	24%
2. Memoria anual	4%
3. Auditoría	16%
7. Gobierno	2%
1. Estatutos	4%
2. Código de buen gobierno	-

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

1. Se ha producido un significativo incremento en el grado de transparencia tanto de las fundaciones familiares como de las fundaciones empresariales.
2. El aumento más importante en las fundaciones empresariales se ha producido en las áreas del patronato (del 56% al 63%) y la información económica (del 13% al 19%).
3. Una de las áreas en que las fundaciones empresariales permanecen estancadas es la relativa a su estructura directiva. El incremento porcentual es apenas del 2%.
4. El porcentaje de cumplimiento del área sobre gobierno es del 12%. Es un porcentaje razonable, que irá creciendo con la publicación de los estatutos. La publicación del código de buen gobierno será más compleja, pues a diferencia de los estatutos, que son un documento obligatorio para todas las fundaciones, la publicación de un código de buen gobierno es una política voluntaria que la organización ha de impulsar ex novo.
5. Las fundaciones empresariales siguen sin prestar mucha atención a la publicación del perfil de sus patronos. Esta carencia podría ser un indicio de la ausencia de procesos de selección rigurosos.
6. El área de información económica sigue siendo la más pobre aunque haya experimentado una mejoría respecto del año 2010 (se ha incrementado del 13% al 19%). Todavía hay muchas fundaciones pertenecientes a empresas del IBEX que omiten la información económica.
7. Las fundaciones familiares han experimentado un crecimiento en todas las áreas: la misión (se ha pasado del 44% al 68%), el área de la estructura directiva (del 34% al 44%) y el área económica (del 4% al 15%).
8. La información relativa al área de gobierno es muy pobre en las fundaciones familiares, lo que podría indicar el poco peso específico que los temas de gobierno tienen en este tipo de fundaciones, cuyo patronato suele estar constituido mayoritariamente por familiares del fundador, y en los que apenas existen reglas para supervisar el desempeño del órgano de gobierno. Tan solo dos fundaciones (Fundación Alicia Koplowitz y Fundación Grifolls) proporcionan información sobre el perfil de sus patronos.

## Recomendaciones

1. Sin subestimar el incremento de transparencia de las fundaciones españolas durante el 2011, todavía existen áreas de mejora importante en la información que proporcionan al público en general.
2. Las principales asociaciones representativas del sector, y en especial la mayoritaria Asociación Española de Fundaciones (AEF), deberían fijar una serie de criterios sobre el contenido de la información relevante y su comunicación a los diferentes grupos de interés.
3. Es preciso insistir en la necesidad de que los miembros del patronato presten más atención a los temas relacionados con la transparencia y rendición de cuentas, estableciendo unos contenidos mínimos sobre la información que debe estar accesible al público en general.
4. Todas las fundaciones deben hacer público sus estados financieros, aunque no tengan la obligación de auditarlos. Las fundaciones de empresas que cotizan en bolsa tienen una especial obligación de ser transparentes con respecto a la información económica.
5. Aquellas fundaciones que legalmente estén obligadas a realizar una auditoría deberían incluir el resultado de la misma en la información que proporcionan en la web.
6. Las fundaciones familiares deben proporcionar información sobre su estructura directiva: director general y principales directivos.
7. Aquellas fundaciones familiares que administren un patrimonio considerable (superior al millón y medio de euros) deberían ofrecer información anual detallada de la gestión financiera del mismo.

# 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 fundaciones empresariales

FUNDACIÓN	RANKING
F. Gas Natural	15
F. Telefónica	14
F. Antena 3	14
F. Focus-Abengoa	13
F. Repsol	13
F. Iberdrola	12
F. Barrie de la Maza	12
F. Sabadell	12
F. Endesa	11
F. Seur	11
F. Accenture	10
F. Bertelsmann	10
F. Caja Madrid	10
F. Mapfre	10
F. Pfizer	10
F. PwC	10
F. Randstad	10
F. Banco Santander	10
F. Hullera Vasco-Leonesa	9
F. BBVA	9
F. La Caixa	9
F. March	9
F. ONCE	9
F. Sanitas	9
F. Vodafone	9
F. Garrigues	9
F. ACS	8
F. Areces	8
F. Abertis	8
F. Adecco	8
F. Microfinanzas BBVA	8
F. Unicaja	8
F. Agbar	7
F. Banesto	7
F. Bancaja	7
F. Orange	7
F. Santillana	7
F. Carrefour	6
F. Ebro-Puleva	6
F. Bankinter	6
F. Coca Cola	5

FUNDACIÓN	RANKING
F. Prosegur	5
F. Altadis	4
F. Barclays	2
F. Deloitte	0
F. Ibercaja	0
F. KPMG	0
F. Renault	0
F. Sacyr-Vallermoso	0
F. Vocento	0



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
F. Areces	●	●	●	●	●	●		●		●					
F. ACS	●	●	●	●	●	●		●		●					
F. Abertis	●	●	●	●	●	●		●		●					
F. Altadis	●	●	●			●									
F. Antena 3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●
F. Adecco	●	●	●	●	●	●		●		●					
F. AGBAR	●	●	●	●	●			●		●					
F. Accenture	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
F. Hullera Vasco-Leonesa	●	●	●	●	●	●	●	●		●					
F. Barclays			●	●											
F. Bertelsmann	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
F. Barrie de la Maza	●	●	●	●	●	●	●	●		●		●	●	●	
F. BBVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
F. Banco Sabadell	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●
F. Bankinter	●		●	●	●			●	●						
F. Banesto	●	●	●	●	●			●		●					
F. Bancaja	●	●	●	●	●			●		●					
F. Caja Madrid	●	●	●	●	●	●		●		●		●			●
F. Solidaridad Carrefour	●		●	●	●			●		●					
F. Coca-Cola	●	●	●	●	●										
F. Deloitte															
F. Endesa	●	●	●	●	●	●		●		●	●	●			●
F. Ebro-Puleva	●	●		●				●		●	●				
F. Focus-Abengoa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	
F. Gas Natural Fenosa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F. Garrigues	●	●	●	●	●	●	●	●		●					
F. Iberdrola	●	●	●	●	●	●		●		●	●	●	●		●

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
F. IberCaja															
F. KPMG															
F. La Caixa	•	•	•	•	•	•	•	•		•					
F. Mapfre	•	•	•	•	•	•	•	•		•			•		
F. March	•	•	•	•	•	•	•	•		•					
F. Microfinanzas BBVA	•	•	•	•	•			•	•	•					
F. ONCE	•	•	•	•	•	•		•		•	•				
F. Orange	•	•	•	•	•	•		•							
F. Pfizer	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•					
F. PwC	•	•	•	•	•	•		•	•	•		•			
F. Prosegur	•	•	•	•	•										
F. Randstad	•	•	•	•	•	•	•	•	•				•		
F. Renault															
F. Repsol	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•		•
F. Sacyr-Vallehermoso															
F. Sanitas	•	•	•	•	•	•		•	•	•					
F. Santander	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•					
F. Santillana	•	•	•	•	•			•		•					
F. Seur	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•			
F. Telefónica	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•
F. Vodafone	•	•	•	•	•	•		•	•	•					
F. Vocento															
F. Unicaja	•	•	•	•	•			•	•	•					

## Ranking de transparencia de fundaciones familiares

FUNDACIÓN	RANKING
F. Alicia Koplowitz	12
F. Rafael del Pino	12
F. Luca de Tena	11
F. Barceló	10
F. Marcelino Botín	10
F. Antonio Esteve	9
F. Germán Sánchez Ruipérez	9
F. Casademont	9
F. Víctor Grifolls	9
F. José Manuel Entrecanales	8
F. Roviralta	8
F. Luis Carulla	8
F. Amancio Ortega	7
F. José Manuel Lara	7
F. Ferrer-Salat	7
F. Eduardo Barreiros	6
F. Abel Matute	6
F. Maria Cristina Massaveu	5
F. Universitaria Oriol-Urquijo	5
F. Alcalde Zoilo Ruiz-Mateos	5
F. Paideia	4
F. Joaquim Molins	2
F. Tomás Pascual	0
F. Puig	0
F. Vallelongo	0

FUNDACIÓN	CONTACTO		MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO			GOBIERNO		INFORMACIÓN ECONÓMICA		
	DIREC.	TELF.		DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	DIR. GRAL.	OTROS	IDENTIF.	PERFIL	CARGOS	ESTATUTOS	PRINCIPIOS BUEN GOBIERNO	ESTADOS FINANC.	MEM. CUENTAS	CARTA AUDIT.
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. Maria Cristina Massaveu	●	●			●	●	●								
11. F. Marcelino Botín	●	●	●	●	●	●	●	●		●					●
12. F. Paideia	●	●		●	●										
13. F. Rafael del Pino	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●		●		●
14. F. Roviralta	●	●		●	●	●		●		●			●		
15. F. Víctor Grifols	●	●	●	●	●			●	●	●			●		
16. F. Eduardo Barreiros	●	●		●	●			●		●					
17. F. Universitaria Oriol-Urquijo	●	●	●	●	●										
18. F. Luis Carulla	●	●	●	●	●	●		●		●					
19. F. Abel Matutes			●	●	●	●		●		●					
20. F. Alcalde Zoilo Ruiz-Mateos	●	●		●				●		●					
21. F. Ferrer-Salat	●	●	●	●	●			●		●					
22. F. Tomás Pascual															
23. F. Puig															
24. F. Vallelongo															
25. F. Joaquim Molins	●							●							