

Construir confianza 2009-2018

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

Por Javier Martín Cavanna y Francisco Rodríguez



FUNDACIÓN
COMPROMISO Y
TRANSPARENCIA

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Índice

Diez años para un nuevo comienzo	3
Un decenio promoviendo la transparencia y el buen gobierno	5
Informe 2018	17
Metodología: principios, indicadores y muestra	22
Análisis	26
Celebridades y fundaciones	37
Una nueva etapa	40
Conclusión	48
Anexos	49

© Fundación Compromiso y Transparencia. Marzo 2019

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

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

CC - Reconocimiento – Compartir Igual



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

Diez años para un nuevo comienzo

Un decenio puede resultar un periodo de tiempo muy largo o muy corto. Para una fundación que tiene como misión “fortalecer la confianza de la sociedad en sus instituciones impulsando la transparencia, el buen gobierno y el compromiso social”, se trata, ciertamente, de un lapso de tiempo muy breve. Nos queda por delante un largo trecho hasta que podamos declarar que la misión está cumplida. Porque ese es nuestro objetivo y no tenemos intención de rebajarlo.

Pero aunque apenas estemos comenzando, nos sentimos muy satisfechos de los logros conseguidos. En estos diez años la Fundación Compromiso y Transparencia ha conseguido concienciar a un buen grupo de fundaciones sobre la importancia de ser transparentes y contar con buenas prácticas de gobierno.

En este periodo hemos podido comprobar cómo las fundaciones han ido incorporando gradualmente un conjunto de prácticas sobre transparencia y buen gobierno. En el año 2009 apenas un 4% de las fundaciones facilitaba en la web información económica sobre el origen y destino de sus fondos; la identidad de los responsables de la dirección y de gobierno de la institución era desconocida; se contaban con los dedos de las manos las fundaciones que publicaban sus estatutos, y la información sobre el impacto de las actividades era una asignatura totalmente ignorada.

Al cabo de estos diez años el panorama del sector ha cambiado sustancialmente. La mayoría de las organizaciones cumplen esas exigencias y, lo que es más importante, son conscientes de que la transparencia es un activo imprescindible para construir y aumentar la confianza de la sociedad en el sector fundacional.

Tras estos diez años podemos afirmar que se han sentado las bases para seguir construyendo en el futuro próximo. Los nuevos informes estarán centrados en retos mucho más cualitativos, más estratégicos, más misionales. No se trata de abandonar el compromiso con la transparencia sino de reforzarlo con mejores prácticas que ayuden a las fundaciones a transformar sus misiones en resultados tangibles. Para eso se necesitará reforzar las capacidades y eficacia de los órganos de gobierno, revisar el foco de actividades e impulsar la innovación y medir los resultados.

Por definición, las fundaciones son instituciones comprometidas con el progreso social, pero la transformación social solo se logra si estas organizaciones están dispuestas a innovar, y eso

solo puede hacerse asumiendo riesgos. Es necesario recuperar la capacidad de enfrentar con ilusión el futuro. El gran reto que tienen las fundaciones es ilusionarse con la tarea que tienen por delante.

Si tuviésemos que identificar los atributos que distinguen a las grandes fundaciones, no necesariamente a las fundaciones grandes, probablemente seleccionaríamos dos: Su capacidad para plantearse metas altas y su capacidad para medir sus logros. Desarrollar estas capacidades será la tarea ilusionante que ocupará nuestra atención los próximos diez años.

Javier Martín Cavanna

Director

Un decenio promoviendo la transparencia y el buen gobierno

Cuando hace diez años la Fundación Compromiso y Transparencia hizo público su primer informe *Construir confianza. Impulsando la transparencia de las fundaciones empresariales españolas* anunciamos que con este informe pretendíamos “medir el grado de transparencia de las fundaciones empresariales y su voluntad de compartir información relevante a través de Internet, porque creemos que la transparencia es una de las prácticas más importantes del buen gobierno y un activo imprescindible para fortalecer y aumentar la confianza de la sociedad en el sector fundacional”. El siguiente año, decidimos incluir en la muestra a las fundaciones familiares.

Aunque reconocíamos la importante contribución social de las fundaciones empresariales y familiares señalábamos “que ese compromiso social no se había visto acompañado por una voluntad activa de rendir cuentas a la sociedad y aumentar su grado de transparencia”.

En efecto, las fundaciones empresariales y familiares españolas nunca han sentido la necesidad de rendir cuentas a sus donantes directos: empresa y familia. A diferencia de otras fundaciones que reciben donativos de particulares o subvenciones públicas y sienten con más intensidad la obligación de rendir cuentas del destino que han dado a esos fondos, las fundaciones empresariales y familiares siempre han considerado a la empresa o la familia fundadora como su único grupo de interés.

Ciertamente se trata de un error motivado en la escasa cultura cívica que existía en nuestro país, sobre todo si la comparamos con otros países de larga tradición en el sector de la filantropía. Sostener que las fundaciones empresariales y familiares 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 a la sociedad en su conjunto para demostrar que la confianza depositada en ella está siendo bien administrada.

En nuestro primer informe recordábamos que “sin perjuicio de la autonomía de las fundaciones y el agradecimiento que la sociedad debe tributar a todos los que han decidido –personas individuales e instituciones– desprenderse voluntariamente de sus bienes en favor de los demás, 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”.

Para poner de manifiesto el contraste entre las prácticas de las fundaciones españolas y las de otros países, en nuestro primer informe, comparamos las prácticas de transparencia que existían entre las fundaciones empresariales y familiares de los EEUU y sus homólogas españolas. El motivo por el que seleccionamos las fundaciones en los EEUU es muy sencillo: es el país en el que, con gran diferencia, está más desarrollado el sector fundacional. Dentro del sector fundacional de los EEUU elegimos como muestra a comparar la de las cincuenta mayores fundaciones por volumen de activos.

Los resultados de ese estudio comparativo hablaban por sí mismo. Mientras en los EEUU el 71% de las fundaciones proporcionaban información económica en su web, en España el porcentaje era de tan solo el 3%.

Sin duda, la manera más eficaz de rendir cuentas es hacerlo a través de la información proporcionada en la web de las organizaciones. Por esa razón, llamábamos la atención sobre la necesidad de “ser consciente de la importancia y peso que tiene Internet como principal canal para comunicar y compartir la información” y manifestábamos nuestra sorpresa ante el hecho de “que las fundaciones sigan ignorando Internet como canal para hacer llegar sus mensajes y presentarse a la sociedad”.

Concluíamos, por último, diciendo que nuestra intención no era “emitir un juicio de valor sobre el trabajo de las fundaciones, sino contribuir a impulsar el grado de transparencia actual de una muestra significativa de fundaciones y, al mismo tiempo, aportar un marco de referencia que ayudase al sector a cumplir mejor este reto y su papel como actor imprescindible en la escena pública”.

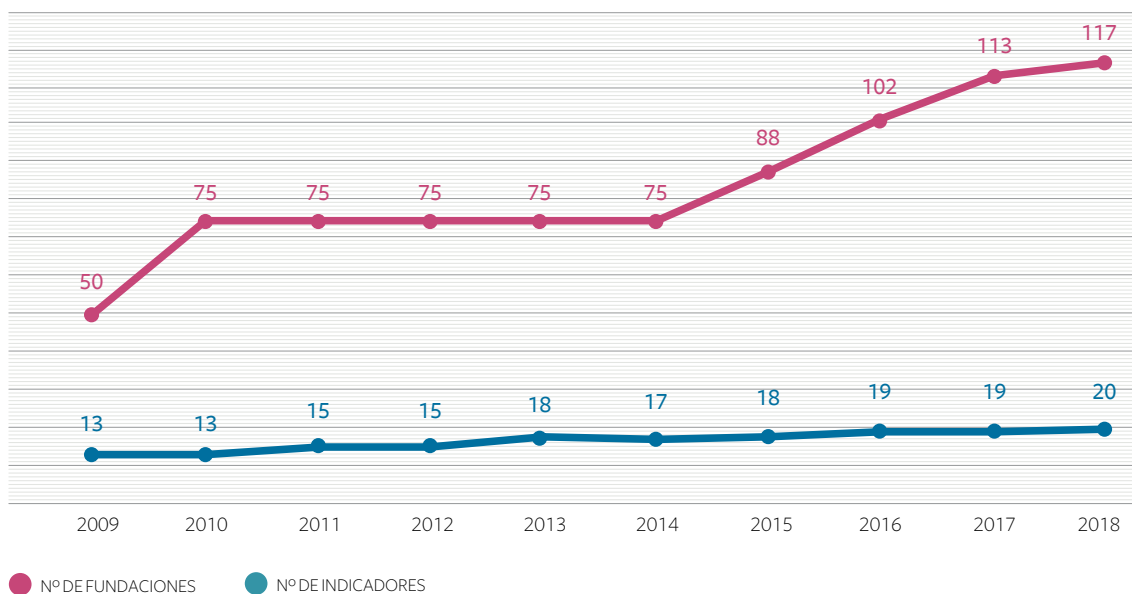
Una metodología dinámica

La muestra seleccionada en el primer informe del año 2009 incluyó cincuenta fundaciones empresariales y las áreas de información analizadas comprendieron trece indicadores. En los sucesivos años fuimos aumentando la muestra, incorporando nuevas fundaciones empresariales, así como añadiendo un grupo significativo de fundaciones familiares (25) y de fundaciones de celebridades (12).

Asimismo, respondiendo a la naturaleza dinámica de la metodología, a lo largo de estos diez años hemos ido añadiendo nuevos indicadores así como reformulando algunos de los que había para responder a nuevas exigencias de información. Los trece indicadores iniciales se han ampliado a veinte y la muestra inicial de cincuenta fundaciones en la actualidad comprende 117.

En el Gráfico 1 se puede ver la evolución de la muestra de fundaciones e indicadores en el periodo 2009-2018.

Gráfico 1. Evolución del número de fundaciones e indicadores 2009-2018



La incorporación de nuevos indicadores a lo largo de estos diez años responde a diferentes motivos. En primer lugar, nuestro objetivo, como ya hemos comentado, no consiste en calificar a las fundaciones, la evaluación es un simple incentivo para impulsar la mejora en las prácticas de transparencia y buen gobierno. El objetivo es impulsar un proceso de aprendizaje gradual. No se pueden plantear a las fundaciones nuevas exigencias de cumplimiento voluntario mientras el sector no esté lo suficientemente maduro para digerirlas e incorporarlas.

En segundo lugar, este compromiso voluntario para impulsar buenas prácticas en las áreas de transparencia y buen gobierno es “un proceso de aprendizaje que no termina nunca”. Ser transparente no consiste, exclusivamente, en rendir cuentas de una lista tasada de contenidos, aunque el camino deba comenzar por ahí.

Cada vez resulta más evidente que no se trata de publicar, sin más, información en la web, sino de hacerla más visible y, sobre todo, más comprensible para los demás.

Además, las peticiones de los grupos de interés son diversas y varían con el tiempo; de ahí que el factor crítico en la transparencia sea el diálogo permanente con estos. Sin innovación no se puede hablar de verdadero compromiso. La transparencia no es una disciplina cerrada, sino constante-

mente abierta a nuevos desafíos. Por esa razón, las leyes tendrán siempre un efecto limitado en el impulso de la transparencia.

En este sentido, aunque hay que celebrar la aprobación de la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*, lo cierto es que la aplicación a las instituciones que analizamos es muy limitada. En primer lugar porque la mayoría de sus exigencias se refieren a organismos públicos. Pero con independencia de su ámbito de aplicación, la principal limitación de la ley deriva de su propia naturaleza. Las leyes requieren seguridad jurídica, y esa exigencia supone fijar unos contenidos mínimos de información (publicidad activa), pero, como hemos comentado, la transparencia es una realidad cambiante. Los contenidos relevantes van evolucionando en función de las expectativas de información de los diferentes grupos de interés y en función del grado de madurez de la propia organización.

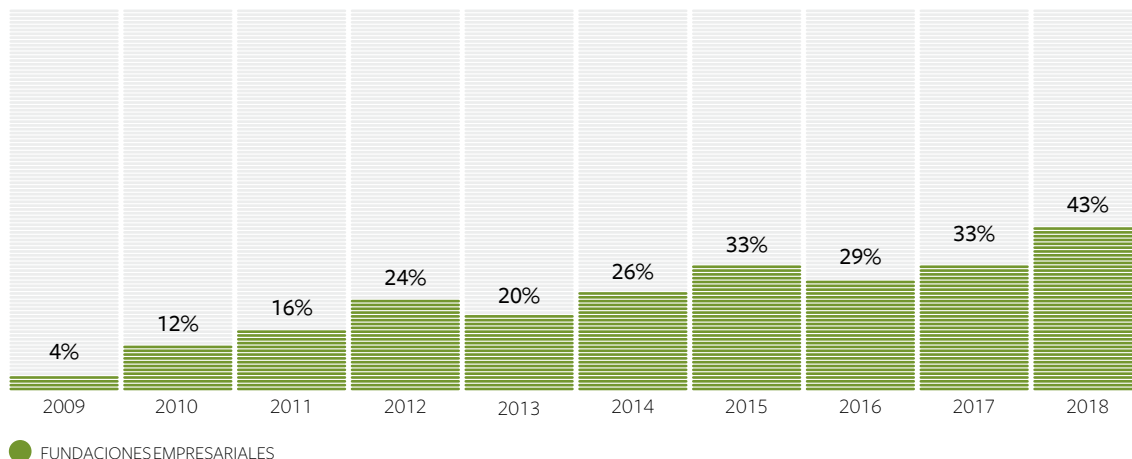
Balance de los informes *Construir confianza 2009-2018*

Transcurridos diez años desde la publicación del primer informe, cabe preguntarse si los resultados obtenidos han respondido a las expectativas generadas.

Es indudable que ha habido un progreso global en los grados de transparencia en el sector de las fundaciones analizadas. El avance ha sido mucho más pronunciado en el caso de las fundaciones empresariales que en el de las familiares, como puede observarse en los Gráficos 2 y 3.

Las fundaciones empresariales calificadas como *transparentes* han aumentado cerca de 40 puntos desde el primer informe. El progreso de las fundaciones familiares ha sido significativamente menor, aunque el porcentaje de fundaciones *transparentes* se ha elevado del 0% al 23%.

Gráfico 2. Evolución del porcentaje de fundaciones empresariales transparentes

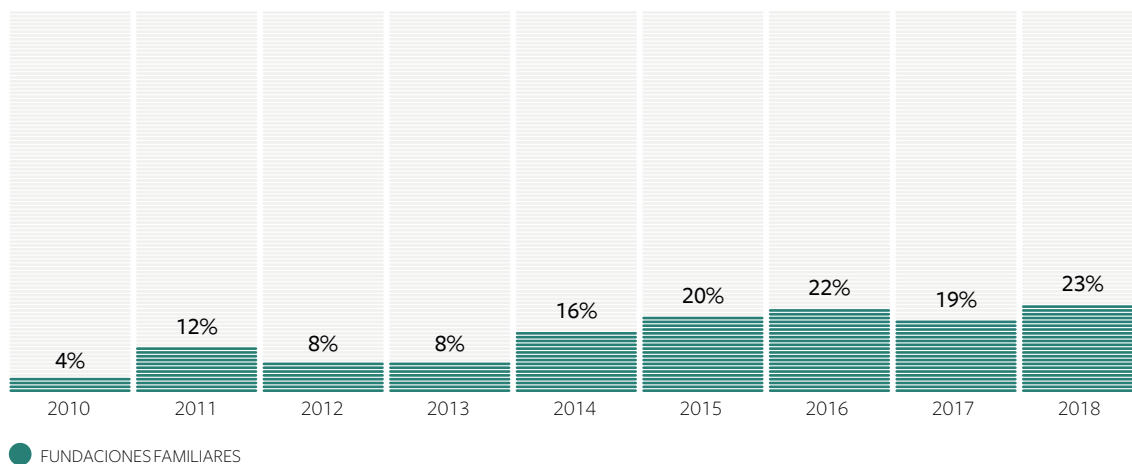


Teniendo en cuenta que la muestra de fundaciones empresariales se ha incrementado a lo largo de estos diez años un 65% (de las 50 iniciales a las 77 actuales), cabría preguntarse de si el progreso en los grados de transparencia hubiese sido mayor de haberse mantenido la muestra inicial de las cincuenta fundaciones empresariales. La respuesta es negativa. El porcentaje de fundaciones calificadas de *transparentes* se habría mantenido y donde sí habría una ligera diferencia es en el porcentaje de fundaciones *opacas*, que en la muestra actual es del 33%, mientras si se hubiese mantenido la muestra original de las cincuenta fundaciones el porcentaje descendería al 28%.

Similar pregunta puede hacerse respecto del número de indicadores. Si se hubiesen mantenido los doce indicadores iniciales frente a los veinte actuales, ¿habrían aumentado las fundaciones *transparentes*? La respuesta vuelve a ser negativa. Las fundaciones transparentes serían prácticamente las mismas, donde sí se produciría una caída importante es en el porcentaje de fundaciones *opacas*, que descendería hasta el 12% frente al 33% actual.

El principal obstáculo para que se incremente el número de fundaciones *transparentes* se encuentra en los indicadores relativos a la información económica. Una vez superada esa barrera, la mayoría de las fundaciones suelen responder positivamente a las nuevas demandas de información y buenas prácticas.

El aumento de las fundaciones familiares calificadas de *transparentes* ha sido significativamente menor en estos diez años, incrementándose de un 0% al 23% actual. En el caso de las fundaciones familiares el aumento de la muestra no ha sido significativo (de las 25 iniciales se ha aumentado a las 29 actuales), por lo que este hecho no ha podido influir en la evolución del grado de transparencia. En cuanto al aumento de los indicadores, la variación sigue la misma tendencia que en el caso de las fundaciones empresariales aunque menos pronunciada. Es decir, si se hubiesen mantenido los doce indicadores iniciales en lugar de los veinte actuales apenas habría habido variación en el porcentaje de fundaciones calificadas de *transparentes*, aunque sí afectaría al porcentaje de fundaciones calificadas de *opacas*, que descendería del 37% actual hasta el 26%.

Gráfico 3. Evolución del porcentaje de las fundaciones familiares transparentes

El diferente grado de respuesta ante las demandas de transparencia por parte de las fundaciones empresariales y familiares responde a una cierta lógica. El incentivo que tienen las fundaciones empresariales para ser más transparentes es mucho mayor, pues la opacidad de la fundación puede terminar afectando a la reputación de la empresa fundadora al compartir ambas, en muchos casos, la misma marca y nombre.

En el caso de las fundaciones familiares la opacidad tiene un efecto más limitado sobre la familia del fundador, de ahí que su compromiso con la transparencia suele ser mucho menor. Por otra parte, en España las grandes fortunas perciben la fundación más como una herramienta para canalizar el compromiso filantrópico de la familia que como una institución creada para impulsar fines de interés general. Los intereses familiares, por expresarlo de alguna manera, suelen tener más peso que los intereses generales, y por esa razón no es de extrañar que los miembros del patronato pertenecientes a la familia del fundador no sientan la necesidad de comunicar al público general una actividad que entienden debe permanecer en el ámbito familiar¹.

El papel de las instituciones líderes y los incentivos del ranking

El resultado de los informes de transparencia de estos diez años muestra otra tendencia importante. Las fundaciones que han ocupado los primeros puestos en el cumplimiento de los indicadores de transparencia y buen gobierno suelen ser las mismas, con ciertos matices que comentaremos más adelante.

Un elemento inseparable del informe, y sin el cual el impacto de los mismos sería probablemente mucho menor, es el *ranking* de transparencia que se publica conjuntamente con aquel. El impulso

¹ Por supuesto no defendemos esta concepción, que deriva de una errónea comprensión de la naturaleza de una fundación (una fundación familiar no es una empresa familiar sino una institución llamada a cumplir y fines de interés general), sino señalar los sesgos mentales que pueden explicar este diferente comportamiento de las fundaciones familiares.

de la transparencia voluntaria necesita de incentivos para ser eficaz y los *rankings* generan esos estímulos para que las organizaciones progresen.

La transformación digital y el auge de las redes sociales han aumentado la capacidad e influencia de los líderes de opinión (*influencers*), cuyo radio de acción se extiende cada día más. Los índices y *rankings* son un ejemplo muy significativo de esa categoría de líderes de opinión o “influyentes clave” (*key influencers*), siempre, claro está, que logren el reconocimiento social a lo largo del tiempo.

Por otra parte, la omnipresencia de la web ha expuesto forzosamente a todas las instituciones, públicas y privadas, al escrutinio público incrementando de manera exponencial las expectativas de información de la sociedad. Ya nadie puede evadirse de la indagación de terceros. Nunca ha sido tan fácil ni tan barato hacer llegar nuestra información al exterior. Por esa razón, cuando esta no llega, con la calidad y periodicidad adecuada, la sanción de la sociedad es inmediata.

Todas estas tendencias coadyuvan a que la “reputación”, entendida como el nivel de estima o admiración que los grupos de interés tienen por una institución, adquiera cada vez más peso e importancia en la vida de las organizaciones. Y dentro de esos grupos de interés cada vez tienen más relevancia aquellos líderes de opinión, personas o instituciones, cuya influencia en la creación de esa percepción, positiva o negativa, tiene más ascendente sobre la sociedad.

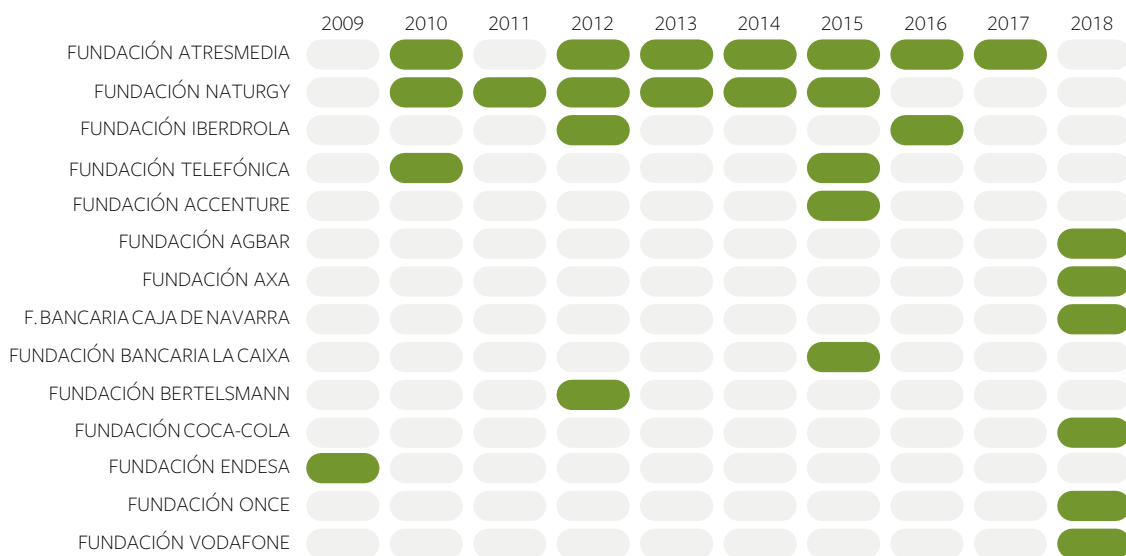
No puede extrañar, por tanto, que el *ranking* genere entre las instituciones una sana competencia por ocupar los primeros puestos que ayudarán a generar una mejor reputación y que, en general, esa competencia sea mucho más intensa entre aquellas fundaciones empresariales que pertenecen al mismo sector y entre cuyas empresas existe una fuerte rivalidad competitiva.

Como se puede observar en el Gráfico 4, hay dos fundaciones empresariales, Fundación Atresmedia y Fundación Naturgy (antes Gas Natural Fenosa), que destacan sobre el resto por haber ocupado el primer puesto en el *ranking* de transparencia durante siete y seis años, respectivamente. Como también se puede apreciar, el sector energético es el que más destaca en términos de transparencia, al incluir tres fundaciones (Naturgy, Iberdrola y Endesa) entre las más transparentes de estos últimos diez años. El siguiente sector que ha ocupado posiciones más altas en la tabla es el de las telecomunicaciones, con la Fundación Telefónica y la Fundación Vodafone.

Curiosamente, llama la atención que las dos fundaciones del sector financiero que figuran como más transparentes a lo largo de estos diez años sean “fundaciones bancarias”, es decir, las nuevas figuras creadas por la *Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias*. En este sentido, es oportuno destacar que, si bien algunos de los contenidos informativos y prácticas de buen gobierno

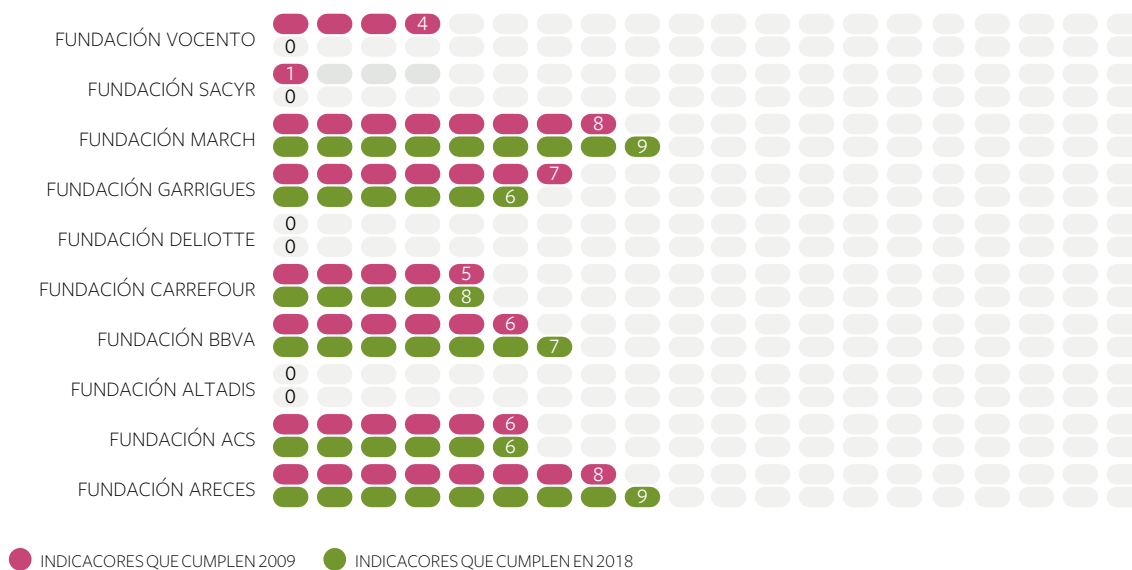
les vienen impuesto por imperativo legal, existen diferencias sensibles entre ellas en el cumplimiento de exigencias de carácter voluntario, como se puede apreciar en los resultados del informe de este año en el que la Fundación Bancaria Caja de Navarra ocupa la primera posición en el *ranking*.

Gráfico 4. Años de las fundaciones que han ocupado el primer puesto del ranking



No todas las fundaciones empresariales han mejorado en sus prácticas de transparencia y buen gobierno a lo largo de estos diez años. El Gráfico 5 muestra las diez fundaciones que menos han progresado en la transparencia en la información.

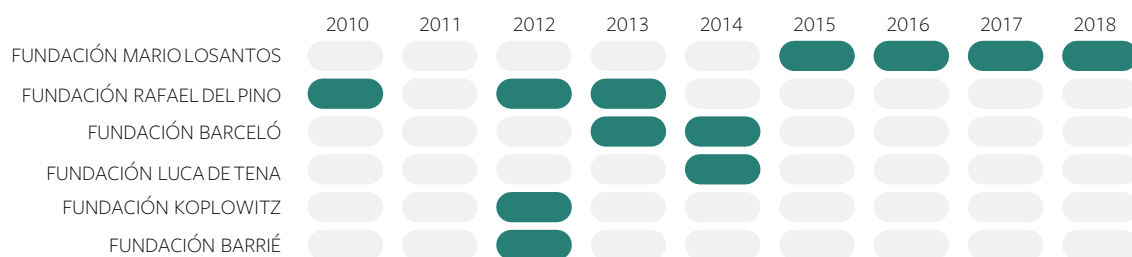
Gráfico 5. Fundaciones que menos han progresado en transparencia en 2009-2018



Entre las fundaciones que menos han progresado se encuentra fundaciones relativamente nuevas y, prácticamente, sin actividad, como pueden ser ACS, Altadis, Deloitte, Sacyr y Vocento, junto a otras fundaciones de gran tradición y recursos, como es el caso de las fundaciones Areces, BBVA y March. Estas tres últimas fundaciones, junto con la Fundación Vocento, han formado parte de la junta directiva de la Asociación Española de Fundaciones (AEF) durante muchos años.

En el caso de las fundaciones familiares también hay un grupo de seis fundaciones que han ocupado las primeras posiciones en el *ranking* de transparencia desde el origen de los informes (*vid* Gráfico 6). Destacan en este grupo dos fundaciones, la Fundación Mario Losantos y la Fundación Rafael del Pino, que han ocupado el primer puesto cuatro y tres veces, respectivamente. Es interesante hacer notar que la Fundación Mario Losantos lleva ocupando la primera posición desde las últimas cuatro ediciones, lo cual indica que hay fundaciones que son más “elásticas” ante las variaciones de los indicadores como explicaremos a continuación.

Gráfico 6. Años que han ocupado el primer puesto en el ranking las fundaciones familiares



Indicadores, elasticidad y costes de implementación

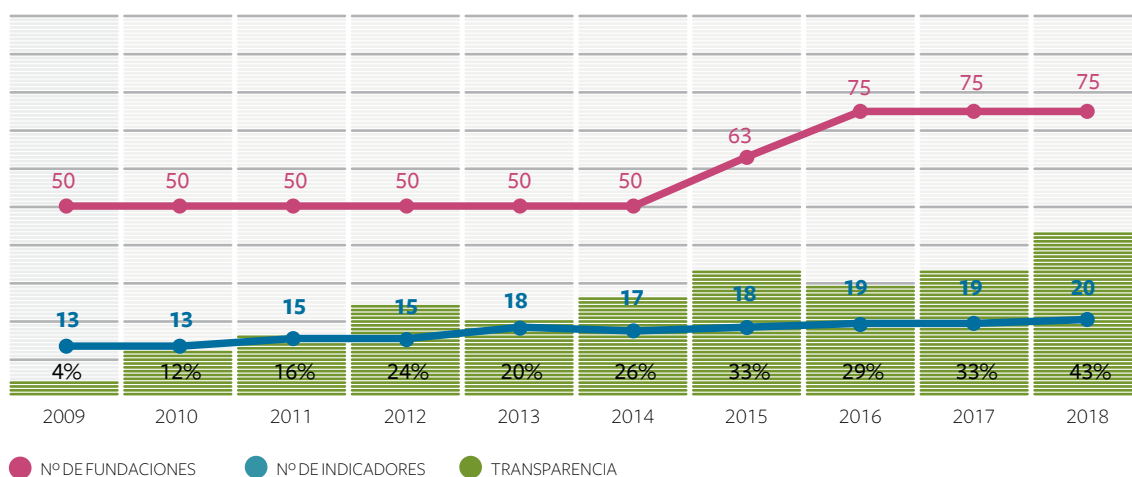
En el Gráfico 7 se aprecia cómo el incremento de los indicadores o lo que es igual, el aumento en las exigencias de información o buenas prácticas de gobierno, no ha afectado negativamente a la transparencia global de las fundaciones. El descenso que se observa en el año 2013 obedece a una reformulación de un indicador en el análisis final no anunciada con anticipación a las fundaciones. En el año 2013 la Fundación Compromiso y Transparencia decidió reformular el indicador sobre la formulación de la *Misión*, dando por válidas solo aquellas declaraciones de la misión que incluyesen el propósito (cuáles son las necesidades, problemas u oportunidades que justifican la existencia de la organización), el foco (cómo pretende la organización dar respuesta a esas necesidades, problemas u oportunidades) y los beneficiarios (cuál es la población o grupo primariamente atendido).

Esa nueva exigencia no avanzada a las fundaciones hizo que el cumplimiento del indicador sobre la *Misión* descendiese del 88% en el 2012 al 28% en el 2013 en las fundaciones empresariales y del

72 al 12% en el caso de las familiares. El siguiente año, sin embargo, tras conocer las exigencias del nuevo indicador se produjo un incremento significativo tanto por parte de las fundaciones empresariales, que aumentaron del 28 al 38%, como por parte de las familiares, que subieron del 12 al 34%².

La importancia de esta mejora no se puede minusvalorar, pues la nueva reformulación del indicador no consistía en una simple revelación de información sino que planteaba a las organizaciones el reto de reflexionar sobre su foco estratégico y hacerlo público de acuerdo con una serie de elementos dados.

Gráfico 7. Número de fundaciones empresariales, indicadores y transparencia

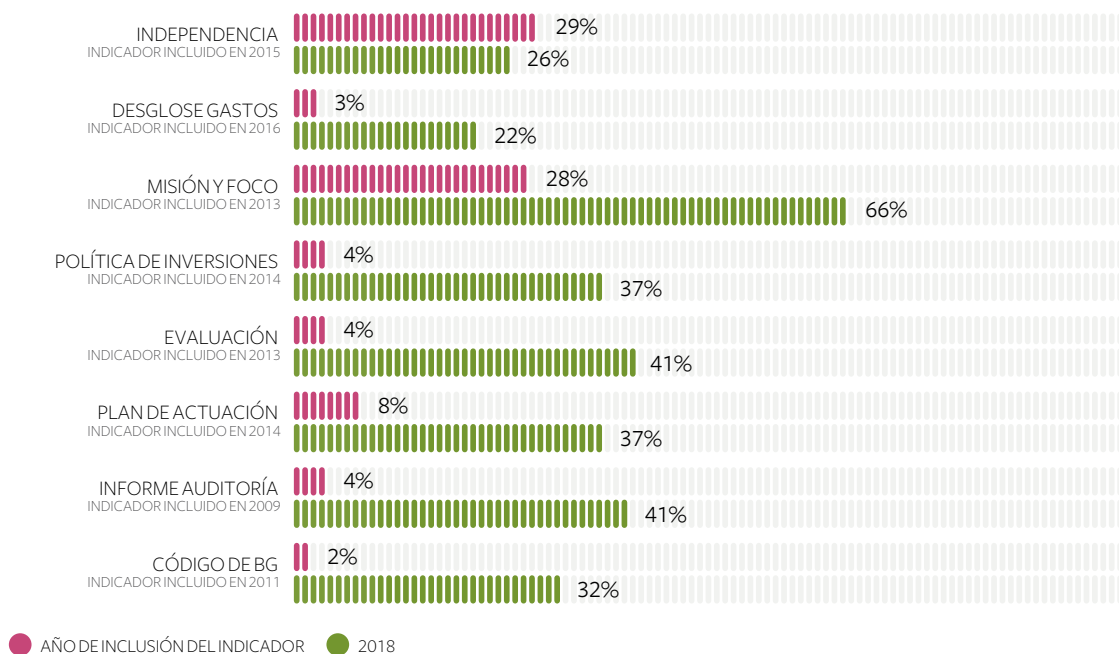


La respuesta de las fundaciones a las nuevas exigencias de impulsar mejores prácticas de transparencia y buen gobierno ha tenido un comportamiento muy similar. Como vemos en los Gráficos 8 y 9, todos los indicadores incluidos escalonadamente en los informes a los largo de estos años han tenido una respuesta positiva, a excepción del indicador relativo a la *Independencia*.

En el Gráfico 8 se pueden distinguir dos grupos de indicadores diferenciados. Por una parte, los indicadores relativos a la *Independencia* y la *Misión*, que presentaban, inicialmente, un porcentaje de cumplimiento significativo (el 29 y el 28%, respectivamente, en las fundaciones empresariales y el 25 y el 28% en el grupo de fundaciones familiares), y que tras la inclusión en el informe muestran respuestas muy diferentes por parte de las fundaciones. Por otra parte, el resto de los indicadores, cuyo cumplimiento antes del informe era marginal y que tras la inclusión de los mismos en el informe su cumplimiento ha aumentado significativamente.

² Al ser sustancialmente menor la muestra de fundaciones familiares, es natural que las mejoras de algunas de las fundaciones produzcan un porcentaje global de mejora mayor.

Gráfico 8. Progreso en los indicadores de fundaciones empresariales 2009-2018



A la vista de estos los resultados se puede extraer dos grandes conclusiones. En primer lugar los informes-*ranking* tienen, en general, un efecto positivo a la hora de impulsar buenas prácticas de transparencia y gobierno. En todos los indicadores, salvo el de *Independencia*, se han producido avances de entre 20 y 40 puntos porcentuales. Los indicadores se refieren tanto a la publicación de exigencias legales (*Informe de auditoría*, *Plan de actuación* y *Política de inversiones*), como al impulso y publicación de prácticas voluntarias: desglose transparente de los gastos, reformulación de la misión, metodologías de evaluación y códigos de buen gobierno.

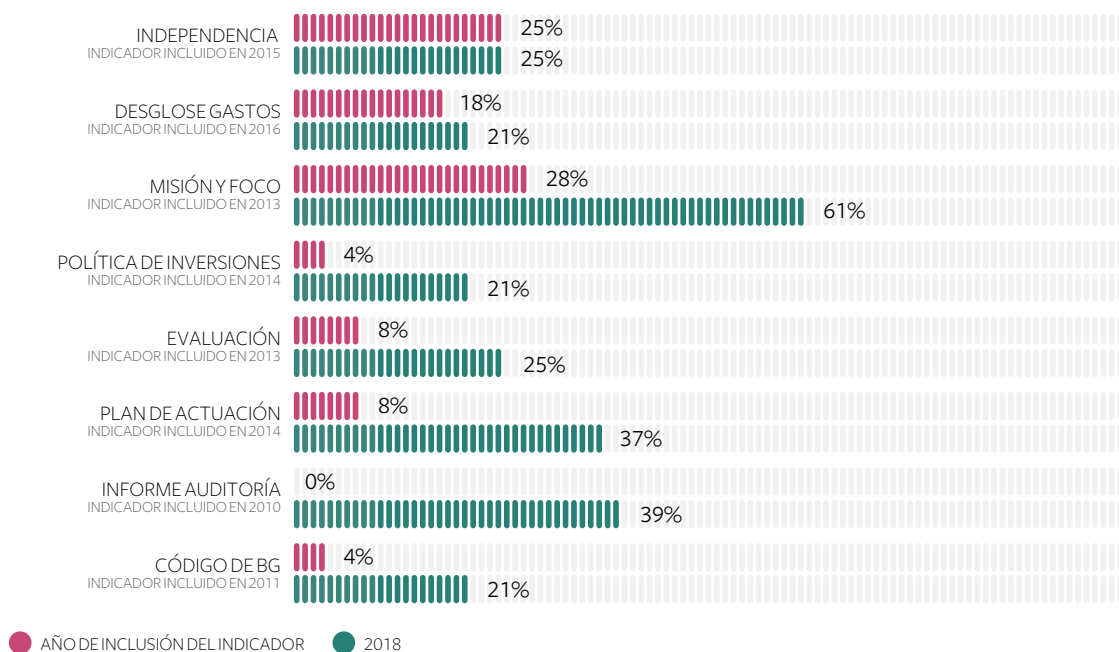
En segundo lugar, el distinto comportamiento del indicador sobre *Independencia*, que exige contar con un perfil de patronos que cumplan la condición de “independientes”, demuestra que las fundaciones están dispuestas a asumir cambios siempre que estos no impliquen un “coste excesivo” para ellas. El coste puede medirse en términos de cantidad de recursos (tiempo, dinero, etc.) o en términos políticos (cambios organizativos, distribución de poder y competencias, etc.).

Publicar determinada información que viene exigida legalmente (informe de auditoría, plan de actuación, código de inversiones) no supone un coste excesivo para la organización, desde el punto de vista de los recursos o de los cambios organizativos. Impulsar nuevas políticas o prácticas (metodologías de evaluación, códigos de buen gobierno, política de inversiones, reformulación de la misión y más transparencia y claridad de la exigida legalmente en el desglose de los gastos) sí implica un consumo de recursos. Modificar la composición del órgano de gobierno para incorporar

un porcentaje mínimo de patronos que reúnan la condición de “independientes” es una exigencia con un coste político importante para la organización, pues le obliga a ceder el control a terceros.

No puede extrañar, por tanto, que el indicador relativo a la *Independencia* no haya tenido una respuesta positiva tanto por parte de las fundaciones empresariales como de las familiares.

Gráfico 9. Progreso en los indicadores de fundaciones familiares 2010-2018



No se puede despreciar el bajo grado de cumplimiento del indicador relativo a la *Independencia* del patronato. El patronato es el órgano de gobierno de la fundación y, como tal, le corresponde velar porque esta cumpla los fines de interés general. El hecho de que el 75% de las fundaciones empresariales y familiares no cuenten con un número significativo de patronos independientes constituye una de las notas más negativas de esta clase de fundaciones.

Informe 2018

Los resultados del décimo informe *Construir confianza 2018* muestran una clara mejoría en el cumplimiento de los indicadores de transparencia y buen gobierno de las fundaciones empresariales.

Todas las áreas han experimentado ligeras mejorías, como se observa en la Tabla 1 y en el Gráfico 10. Las mejorías más destacables corresponden al área de *Resultados y Gobierno*. La primera se ha incrementado catorce puntos porcentuales (de un 27% a un 41%). Aunque el área de *Gobierno* haya aumentado un 3%, esa menor subida se debe a la inclusión este año por primera vez del indicador del *Informe de gobierno corporativo*.

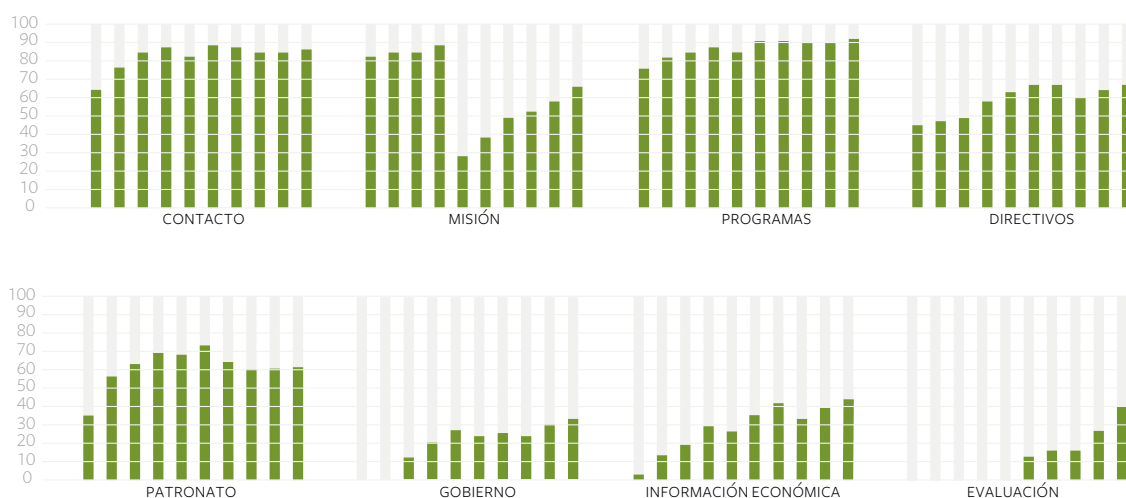
Tabla 1. Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones empresariales 2009-2018

CRITERIOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ^(*)	2017	2018
1. Contacto	64%	76%	84%	87%	82%	88%	87%	84%	84%	86%
2. Misión	82%	84%	84%	88%	28% ⁽¹⁾	38%	49%	52%	59%	66%
3. Programas	76%	82%	85%	88%	85%	91%	91%	90%	90%	92%
3.1. Actividades	80%	86%	86%	90%	88%	94%	95%	93%	93%	95%
3.2. Beneficiarios	72%	78%	84%	86%	82%	88%	87%	88%	88%	90%
4. Directivos	45%	47%	49%	58%	63%	67%	67%	60%	64%	67%
4.1. Director ejecutivo	58%	62%	62%	68%	76%	80%	78%	71%	74%	77%
4.2. Directivos	32%	32%	36%	48%	50%	54%	56%	49%	54%	58%
5. Patronato	35%	56%	63%	69%	68%	73%	64% ⁽²⁾	60%	60%	61%
5.1. Nombres	70%	72%	80%	86%	80%	88%	90%	87%	84%	84%
5.2. Perfil	16%	30%	36%	44%	48%	48%	49%	47%	49%	53%
5.3. Cargos	20%	66%	74%	78%	78%	84%	87%	81%	79%	83%
5.4. Independencia	-	-	-	-	-	-	29%	27%	28%	26%
6. Gobierno	-	-	12%	20%	27%	3% ⁽²⁾	26%	23%	30%	33%
6.1. Estatutos	-	-	18%	26%	36%	42%	52%	51%	55%	61%
6.2. Código BG	-	-	8%	14%	18%	22%	21%	9%	17%	29%
6.3. Política Invers.	-	-	-	-	-	4%	5%	9%	18%	32%
6.4. Informe GC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9%
7. Inform. económica	3%	13%	19%	29%	26%	34%	42%	32%	39%	44%
7.1. Estados financ.	6%	18%	24%	34%	28%	38%	46%	44%	50%	56%
7.2. Memoria	0%	8%	12%	26%	24%	28%	37%	37%	45%	48%
7.3. Auditoría	4%	14%	20%	26%	26%	36%	43%	43%	47%	51%
7.4. Desglose	-	-	-	-	-	-	-	3%	13%	23%

CRITERIOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ⁽³⁾	2017	2018
8. Evaluación	-	-	-	-	-	13%	16%	16%	27%	41%
8.1. Plan de actuación	-	-	-	-	-	16%	16%	20%	26%	39%
8.2. Metodología	-	-	-	-	-	10%	17%	13%	28%	44%

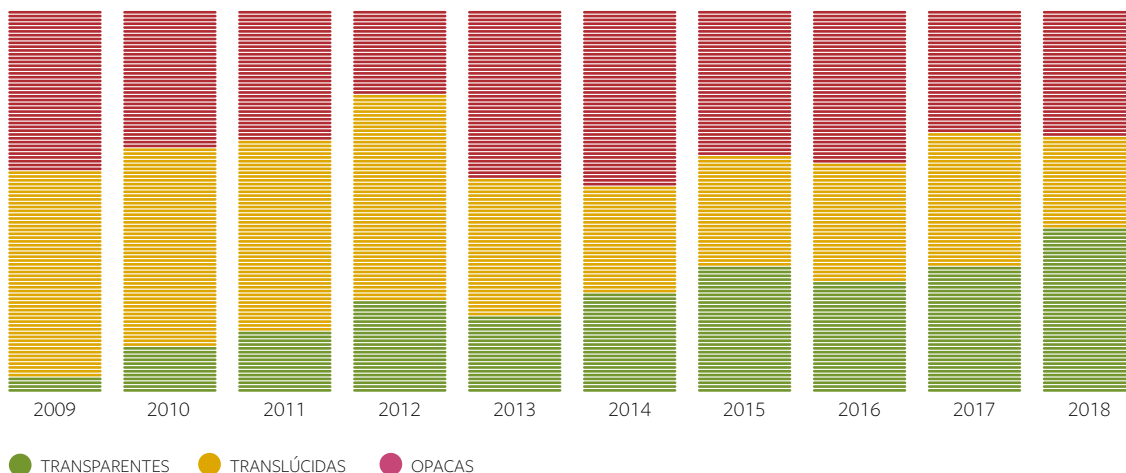
(1) La disminución del porcentaje global de cumplimiento con respecto al año anterior se debe a la formulación más exigente del nuevo indicador en el 2013.
 (2) La disminución del porcentaje global de cumplimiento con respecto al año anterior se debe a la inclusión de un nuevo indicador en el área.
 (3) La disminución de los porcentajes en los indicadores se debe al aumento de la muestra de fundaciones analizadas que se incrementó de 63 a 75.

Gráfico 10. Evolución de la transparencia en la web de las fundaciones empresariales



El Gráfico 11 muestra la evolución de las tres categorías: *transparente*, *translúcidas* y *opacas* de las fundaciones en estos diez años. El número de fundaciones *transparentes* ha ido aumentando de manera progresiva desde el 4% en el primer año al 43% de esta décima edición.

Gráfico 11. Evolución de las categorías transparentes, translúcidas y opacas 2009-2018 en las fundaciones empresariales



● TRANSPARENTES ● TRANSLÚCIDAS ● OPACAS

Las fundaciones familiares, sin embargo, sufren un retroceso respecto del año pasado. El motivo se debe a la incorporación de las dos nuevas fundaciones, como se explica en el apartado de la Muestra, que no presentan buenas prácticas de transparencia y gobierno. Como se puede ver en la Tabla 2 y Gráfico 12, ha habido un empeoramiento en el grado de transparencia informativa en prácticamente todas las áreas e indicadores motivado por la incorporación de estas dos organizaciones, que han arrastrado hacia abajo los resultados globales de la muestra. La fundación que más ha mejorado este año ha sido la Fundación Amancio Ortega.

Tabla 2. Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones familiares españolas 2010-2018

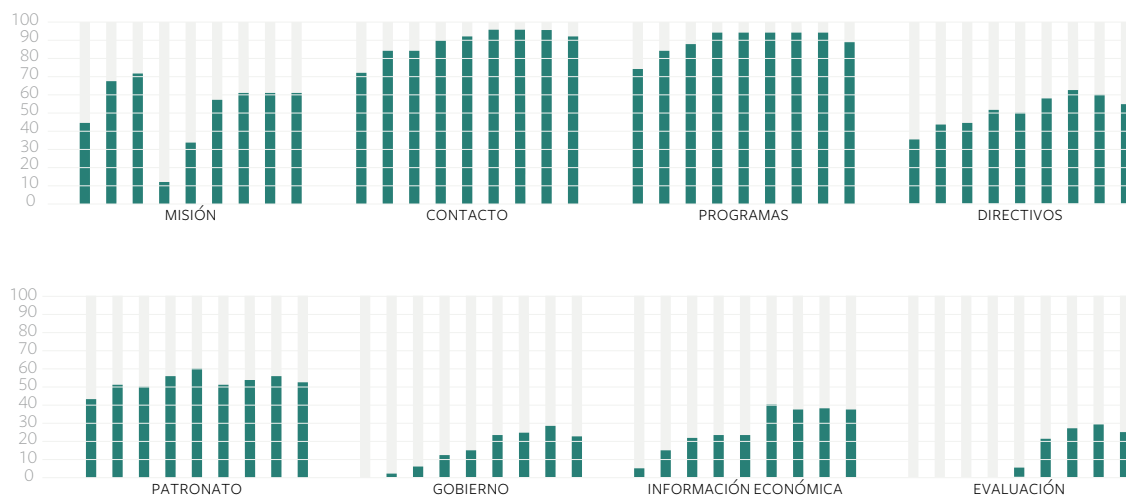
CRITERIOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2017	2018
1. Contacto	72%	84%	84%	90%	92%	96%	96%	96%	93%
2. Misión	44%	68%	72%	12%⁽¹⁾	34%	58%	61%	61%	61%
3. Programas	74%	84%	88%	94%	94%	94%	94%	94%	89%
3.1. Actividades	80%	84%	88%	96%	96%	96%	96%	96%	93%
3.2. Beneficiarios	68%	84%	88%	92%	92%	92%	92%	92%	86%
4. Directivos	34%	44%	44%	52%	50%	58%	63%	60%	55%
4.1. Director ejecutivo	44%	52%	52%	60%	58%	61%	69%	65%	61%
4.2. Directivos	24%	36%	36%	44%	42%	54%	58%	54%	50%
5. Patronato	43%	51%	50%	56%	60%	51%⁽²⁾	53%	56%	52%
5.1. Nombres	64%	76%	72%	76%	77%	81%	81%	81%	75%
5.2. Perfil	4%	8%	4%	20%	27%	31%	31%	35%	32%
5.3. Cargos	60%	68%	72%	72%	77%	80%	81%	81%	75%
5.4. Independencia						11%	19%	27%	25%
6. Gobierno		2%	6%	12%	15%⁽²⁾	23%	25%	29%	22%
6.1. Estatutos	–	4%	12%	20%	30%	46%	50%	50%	46%
6.2. Código BG	–	0%	0%	4%	11%	11%	12%	15%	21%
6.3. Política inversiones	–	–	–	–	4%	11%	12%	23%	21%
6.4. Informe GC	–	–	–	–	–	–	–	–	0%
7. Información económica	4%	15%	21%	23%	23%	40%	37%	38%	37%
7.1. Estados financieros	16%	24%	32%	32%	34%	54%	58%	58%	54%
7.2. Memoria	-	4%	8%	12%	15%	31%	31%	35%	32%
7.3. Auditoría	-	16%	24%	24%	19%	35%	42%	38%	39%
7.4. Desglose							15%	23%	21%
8. Evaluación					6%	21%	27%	29%	25%
8.1. Plan de actuación					4%	19%	27%	31%	25%
8.2. Metodología					8%	23%	27%	27%	25%

* Los porcentajes de cumplimiento del año 2016 se han ajustado excluyendo del cálculo a las fundaciones de Josep Carreras y Rafael Nadal (que ahora forman parte del grupo de fundaciones de celebridades) para facilitar que la comparación con los resultados del 2017 sea homogénea.

(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.

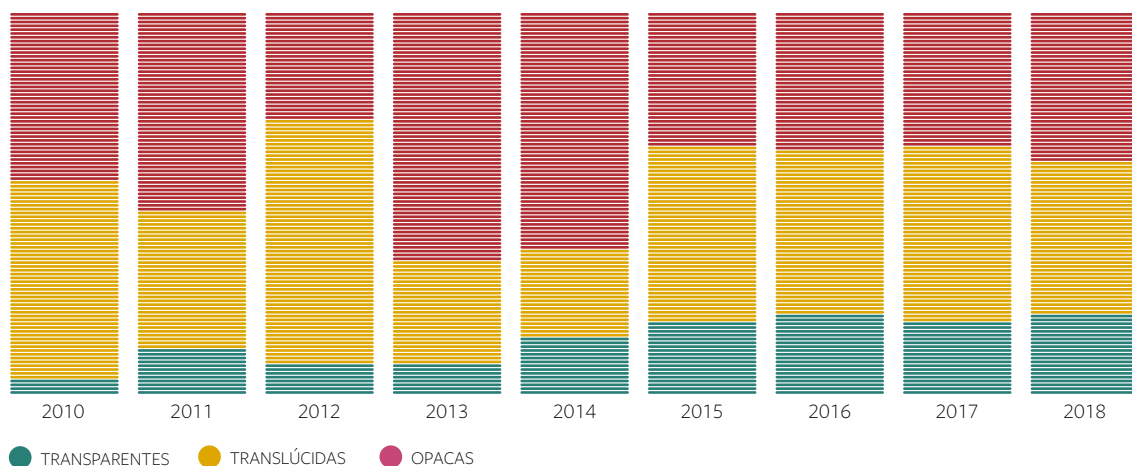
(2) La disminución del porcentaje global de cumplimiento con respecto al año anterior se debe a la inclusión de un nuevo indicador en el área en el 2015.

Gráfico 12. Evolución de la transparencia en la web de las fundaciones familiares 2010-2018



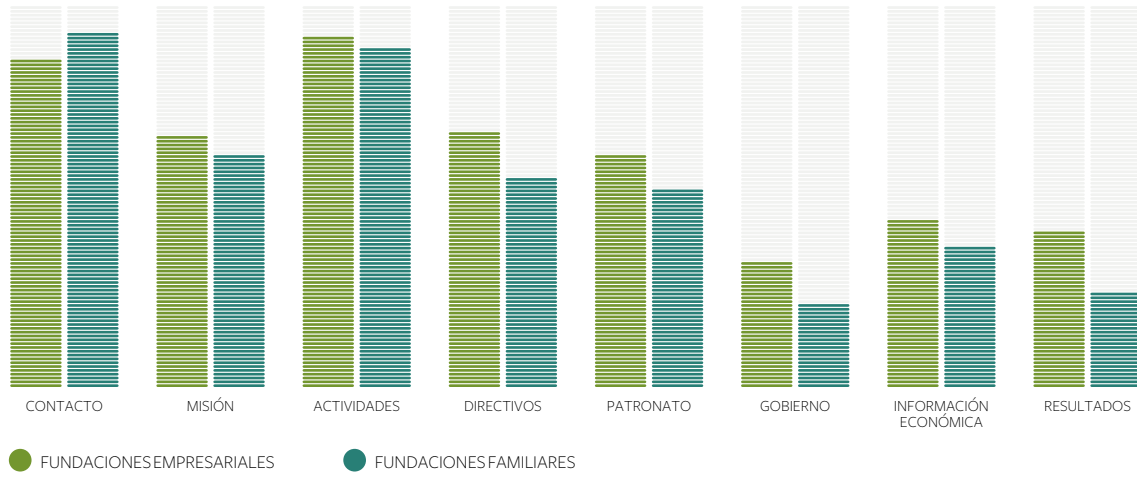
El porcentaje de las categorías *transparentes*, *translúcidas* y *opacas* en las fundaciones familiares apenas ha sufrido variación con respecto al año pasado, como se aprecia en el Gráfico 13.

Gráfico 13. Evolución de las categorías transparentes, translúcidas y opacas 2010-2018 en las fundaciones familiares



Las fundaciones empresariales, como se desprende del Gráfico 14, a pesar de constituir una muestra casi tres veces superior a las fundaciones familiares, presentan mayores grados de cumplimiento en todas las áreas del informe, con excepción del área correspondiente a la información sobre *Contacto*.

Gráfico 14. Comparación de la transparencia de las fundaciones empresariales y familiares 2018



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. 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 el apellido de las personas que forman parte del órgano de gobierno.

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

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

a) Presidente.

b) Secretario.

c) Vicepresidente.

d) Vocal.

e) Cargo en las comisiones.

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

6. Gobierno

6.1. La fundación publicará sus estatutos.

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

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

6.4. La fundación hará público el informe anual de gobierno corporativo en el que se incluyan como mínimo las siguientes cuestiones:

a) Fecha, número de las reuniones del patronato y, en su caso, comisiones y porcentaje de asistencia de sus miembros.

b) Descripción breve de los asuntos tratados.

- c) Procedimiento previsto para la selección de patronos y porcentaje de renovaciones.
- d) Procedimiento previsto para la evaluación del patronato y resultados de la evaluación.

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 dos millones de euros.

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

8. Evaluación de resultados

- 8.1. La fundación hará público el *Plan de actuación*, que debe presentar al Protectorado, en el que reflejará la previsión de las distintas actividades a realizar, las cantidades asignadas y el grado de cumplimiento de las mismas.
- 8.2. La organización describirá brevemente los sistemas de evaluación de sus programas y/o los criterios de asignación de sus ayudas.

C. Muestra de las fundaciones españolas

La muestra de fundaciones empresarial permanece igual que en la anterior edición, con la única adición de la **Fundación EDP** y la **Fundación Profesor Uría** vinculada al despacho de abogados **Uría Menéndez**. EDP España, filial de la multinacional portuguesa EDP (Energías de Portugal). EDP comenzó su ingreso en el mercado español en 2001 al entrar en el accionariado de Hidro-cantábrico, empresa que pasó a controlar en su totalidad desde 2004. La filial española opera en los sectores eléctricos, a través de EDP HC Energía, y gasístico, a través de EDP Naturgas Energía. Hasta la incorporación de la Fundación Profesor Uría solo había una fundación del sector de los despachos de abogados, la Fundación Garrigues; la incorporación de esta nueva fundación permitirá ampliar este campo.

Los sectores empresariales representados siguen siendo catorce.

SECTOR EMPRESARIAL	Nº EMPRESAS
Alimentación, tabaco y bebidas	5
Automoción	1
Construcción, ingeniería e infraestructuras	8
Deporte	3
Distribución	3
Editorial y comunicación	4
Energía	8

SECTOR EMPRESARIAL	Nº EMPRESAS
Farmacéutico	3
Financiero	11
Salud	3
Seguros	9
Servicios	12
Telecomunicaciones	4
Otras	3

La muestra de las fundaciones familiares incluye este año dos nuevas entidades: la **Fundación Carmen Gandarias** y la **Fundación Open Value**. La Fundación Carmen Gandarias es una fundación registrada en el País Vasco, constituida por Carmen Gandarias con una fuerte dotación patrimonial, que lleva operando desde el año 1995. La Fundación Open Value es una joven fundación constituida por María Ángeles León y su marido, el inversor Francisco García Parames, presidente de Cobass Asset Management.

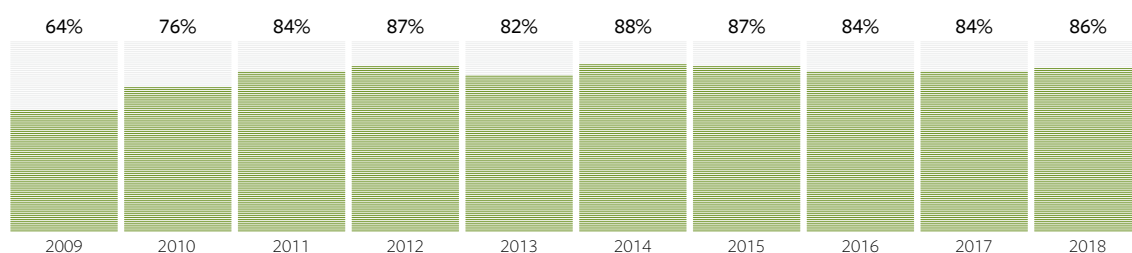
Análisis

Contacto

Fundaciones empresariales

El ligero incremento en el indicador se debe a la inclusión en la muestra este año de la Fundación EDP y al cumplimiento de la Fundación Sanitas que el pasado año no tenía la web operativa. El 86% de la muestra de fundaciones empresariales publica todos los datos de contacto y el 16% restante (12 organizaciones) corresponde a fundaciones que, o no poseen página web propia (**Fundación Deloitte, Fundación Eroski, Fundación Vocento, Fundación Sacyr, Fundación Villar-Mir**) o, teniéndola, no proporcionan información de contacto (**Fundación British Telecom, Fundación Everis, Fundación Línea Directa, Fundación Renault y Fundación Sener**) o han eliminado la información que venían publicando anteriormente en la web (**Fundación Altadis**).

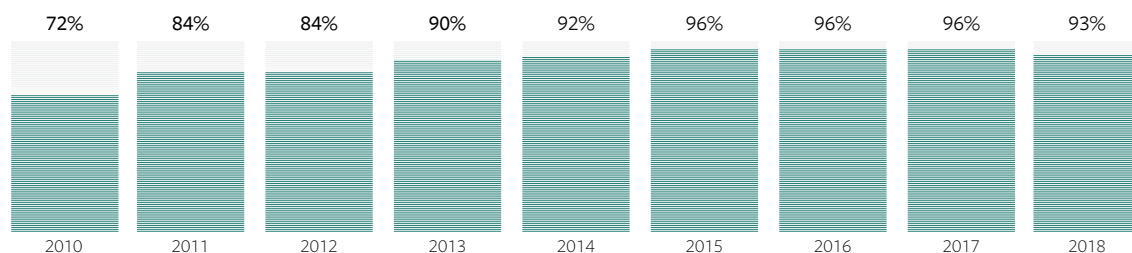
Gráfico 15. Evolución del área Contacto 2009-2018



Fundaciones familiares

En el ámbito de las fundaciones familiares se manifiesta un retroceso en el indicador como consecuencia del aumento de la muestra al incorporar las fundaciones **Carmen Gandarias** y **Open Value** y al no mostrar esta última referencia alguna de contacto; se une así a la **Fundación Puig** en la relación de entidades sin indicadores de contacto.

Gráfico 16. Evolución del área Contacto 2010-2018



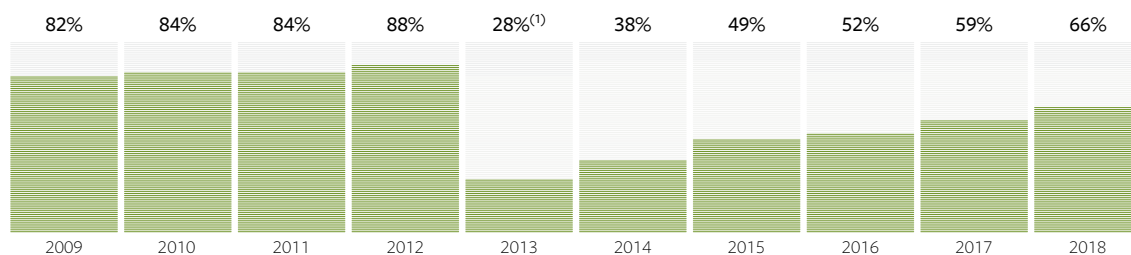
Misión

Fundaciones empresariales

El indicador relativo al cumplimiento de la misión ha experimentado un ligero incremento gracias a la mejoría de cuatro fundaciones que han formulado la misión de acuerdo con los criterios establecidos en el indicador. Se trata de las fundaciones **Banco de Santander, Caja de Navarra, FC Barcelona, Montemadrid** y **Sanitas**.

Entre las fundaciones que no cumplen con el indicador sobre la formulación de la misión nos encontramos con distintos grupos. Por una parte, están las fundaciones pertenecientes a empresas que no publican información alguna sobre sus fundaciones o que han dejado de publicarla, como es el caso de **Altadis, Deloitte, Eroski, Sacyr** y **Vocento**. En segundo lugar, se encuentra un grupo de fundaciones que tiene su origen en la obra social de las antiguas cajas de ahorro (**Vital** y **Unicaja**), caracterizada por el desarrollo de actividades multipropósito, que siguen manteniendo la misma dispersión de actividades sin que hasta el momento hayan incorporado una reflexión estratégica sobre su propuesta de valor. En este segundo grupo se encuentran algunas fundaciones de larga tradición vinculadas a grandes grupos empresariales, que vienen desarrollando actividades desde hace décadas (**Areces, BBVA, Mapfre, March** y **Banco de Sabadell**), pero con un modelo filantrópico muy tradicional centrado en el desarrollo de actividades sin un foco estratégico claro. Por último, se encontraría un conjunto de fundaciones muy heterogéneas, algunas de reciente creación y otras más antiguas, que comparten la misma ausencia de estrategia, bien porque se trata de iniciativas muy secundarias para sus organizaciones fundadoras o bien porque la decisión de constituir las no fue resultado de una reflexión muy meditada y obedeció a criterios meramente oportunistas.

Gráfico 17. Evolución del área Misión 2009-2018

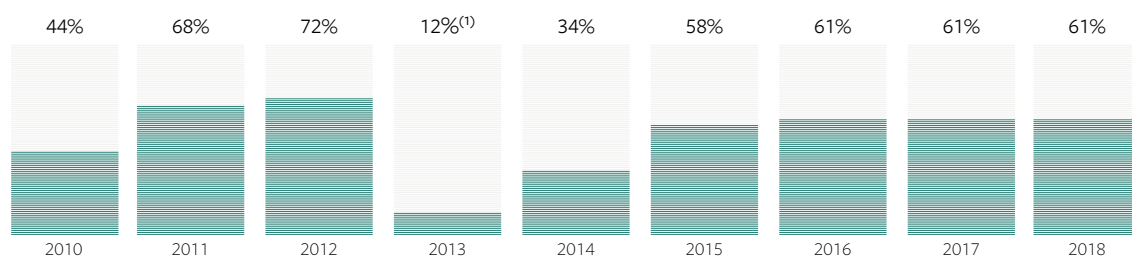


(1) La disminución del porcentaje del 2013 con relación al año anterior se debe a una reformulación más exigente del indicador.

Fundaciones familiares

La inclusión de las dos nuevas fundaciones no ha alterado el porcentaje de cumplimiento de este indicador, pues si bien la **Fundación Open Value** lo cumple, la **Fundación Carmen Gandarias** carece de una misión bien formulada. En cuanto al resto de las fundaciones familiares analizadas no ha habido ningún cambio.

Gráfico 18. Evolución del área Misión 2010-2018



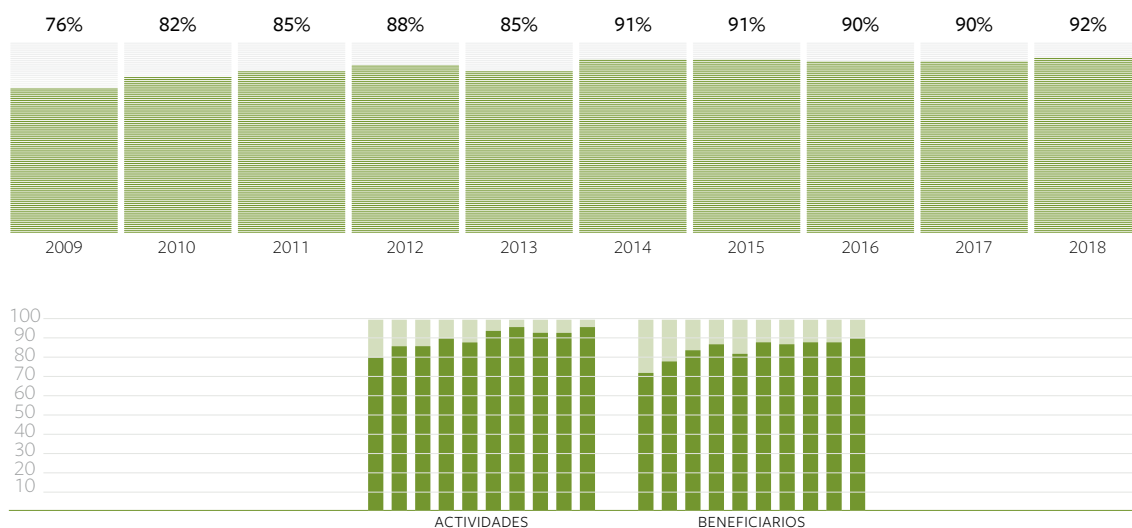
(1) La disminución del porcentaje del 2013 con relación al año anterior se debe a una reformulación más exigente del indicador

Actividades y beneficiarios

Fundaciones empresariales

El ligero aumento (92% frente al 90%) se debe al cumplimiento de la **Fundación Sanitas** y de la **Fundación Eroski**, que publica por primera vez sus actividades.

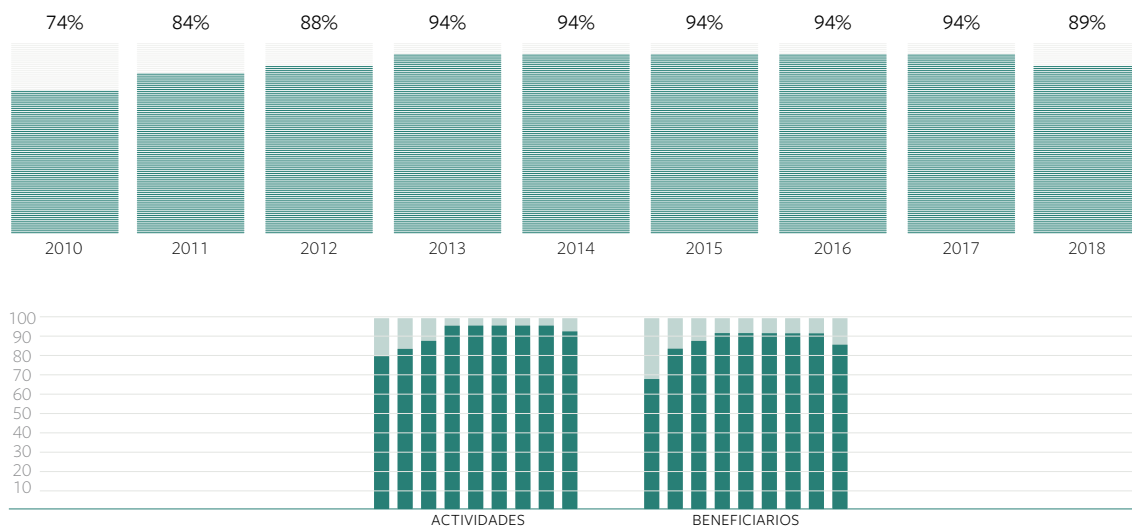
Gráficos 19. Evolución del área e indicadores de Actividades y beneficiarios 2009-2018



Fundaciones familiares

Tampoco en este apartado se manifiestan cambios por parte de las entidades originales y por tanto la evolución del indicador viene afectado por la incorporación de las nuevas fundaciones y su cumplimiento. En particular, ambas hacen referencia a sus actividades pero, sin embargo, solo la **Fundación Open Value** cumple con la descripción de sus beneficiarios.

Gráficos 20. Evolución del área e indicadores de Actividades y beneficiarios 2010-2018

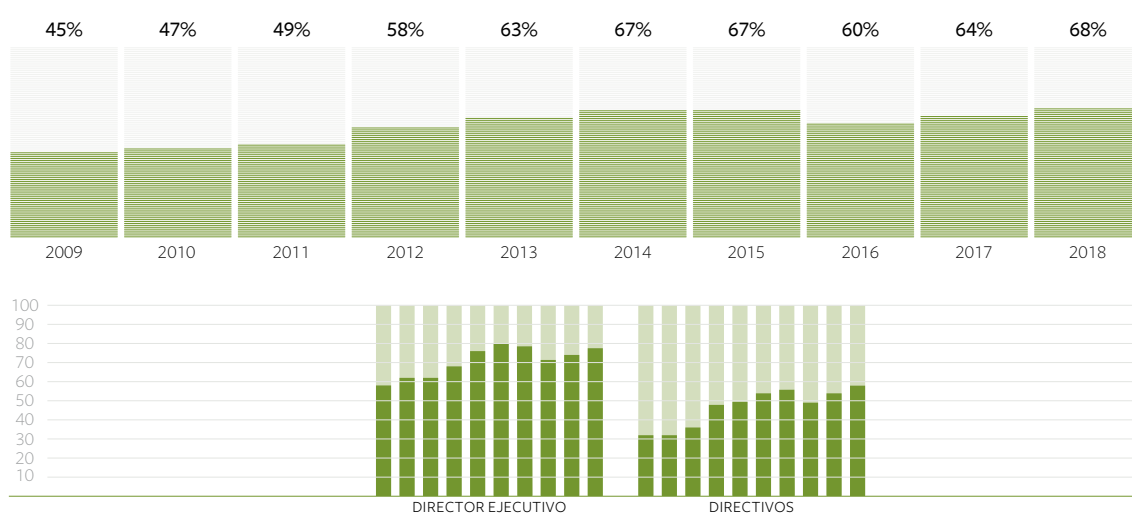


Directivos

Fundaciones empresariales

La información sobre la estructura directiva ha aumentado cuatro puntos porcentuales (68%) con respecto al año anterior gracias a la mejora de varias fundaciones. Las fundaciones **Astrazeneca** y **Sanitas** dan información sobre su director y las fundaciones **Acciona**, **Axa**, **Coca Cola**, **Pelayo**, **Pfizer** y, de nuevo, **Sanitas** proporcionan por vez primera información sobre sus directivos. Por el contrario, sin embargo, la **Fundación Naturgy** (antigua Gas Natural Fenosa) ha dejado de hacerlo.

Gráficos 21. Evolución del área e indicadores de Directivos 2009-2018

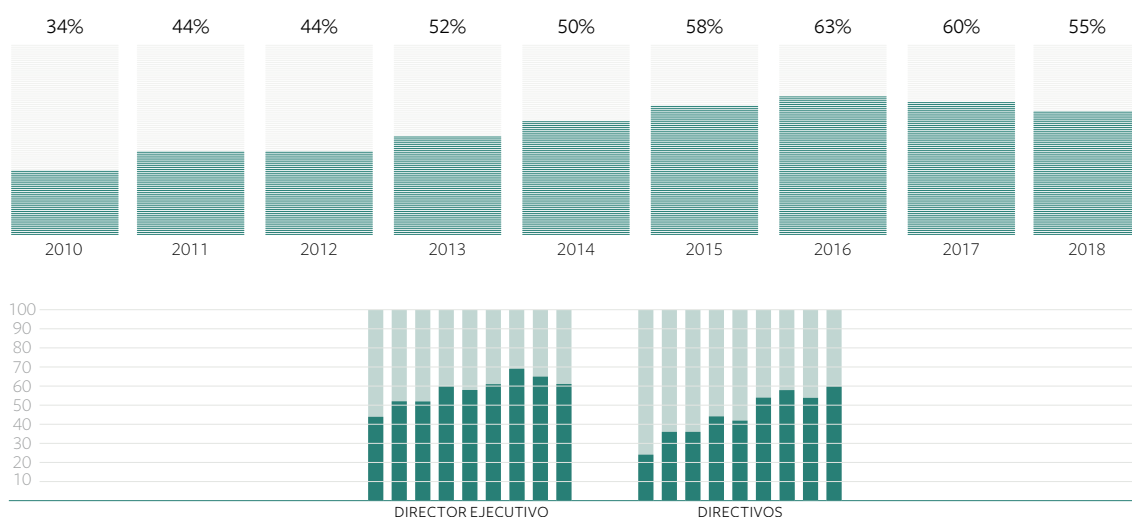


Fundaciones familiares

El descenso en el porcentaje de cumplimiento en el área de *Estructura directiva* se debe a que la **Fundación José María Entrecanales** ha dejado de publicar esa información en la web. En cuanto a las dos nuevas incorporaciones, la **Fundación Open Value** es quién contribuye positivamente publicando esa información y, negativamente, la **Fundación Carmen Gandarias**.

Por otra parte, se siguen manteniendo las situaciones “irregulares” de las fundaciones **Sabadell** (fundación empresarial) y **Barrié** (fundación familiar). En ambos casos nos encontramos con que la persona del presidente del patronato ha asumido las funciones ejecutivas. Al tratarse de una circunstancia que contraviene las prácticas más elementales de buen gobierno, seguimos manteniendo el criterio de no dar por bueno el indicador de información relativo al *Director ejecutivo*.

Gráficos 22. Evolución del área e indicadores de Directivos 2010-2018



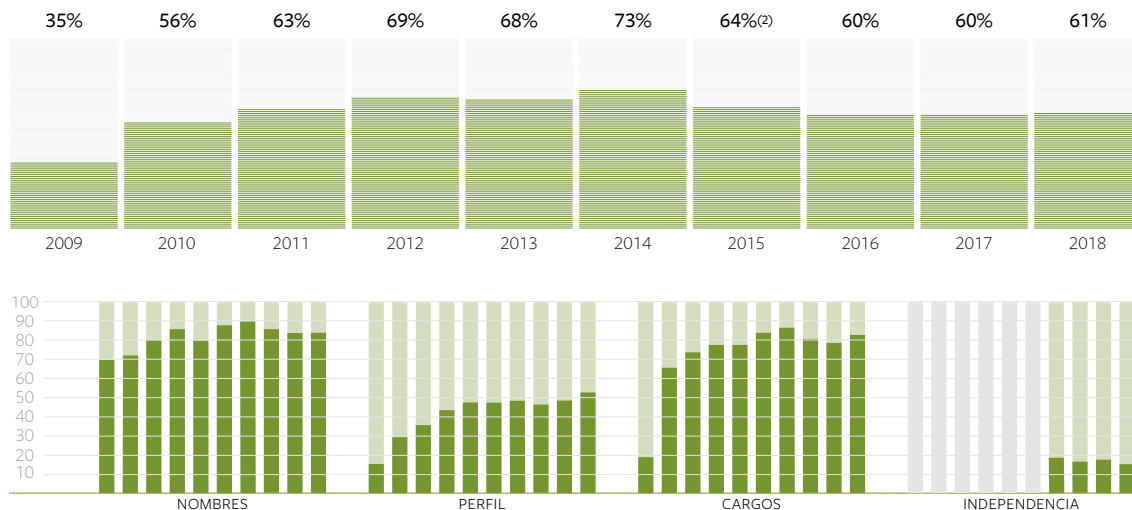
Patronato

Fundaciones empresariales

Se ha producido un incremento en la información sobre el perfil (del 49 al 53%) con cuatro nuevas fundaciones (**Fundación Lilly**, **Fundación Pfizer**, **Fundación Sanitas** y **Fundación Seur**) que publican un breve perfil profesional de sus patronos.

El indicador relativo a la independencia, como ha sido ampliamente comentado en la introducción de este informe, sigue siendo el más incumplido. La ligera disminución de este año se debe a la **Fundación Mapfre**, que ya no cuenta con un tercio de patronos independientes.

Gráficos 23. Evolución del área e indicadores de Patronato 2009-2018

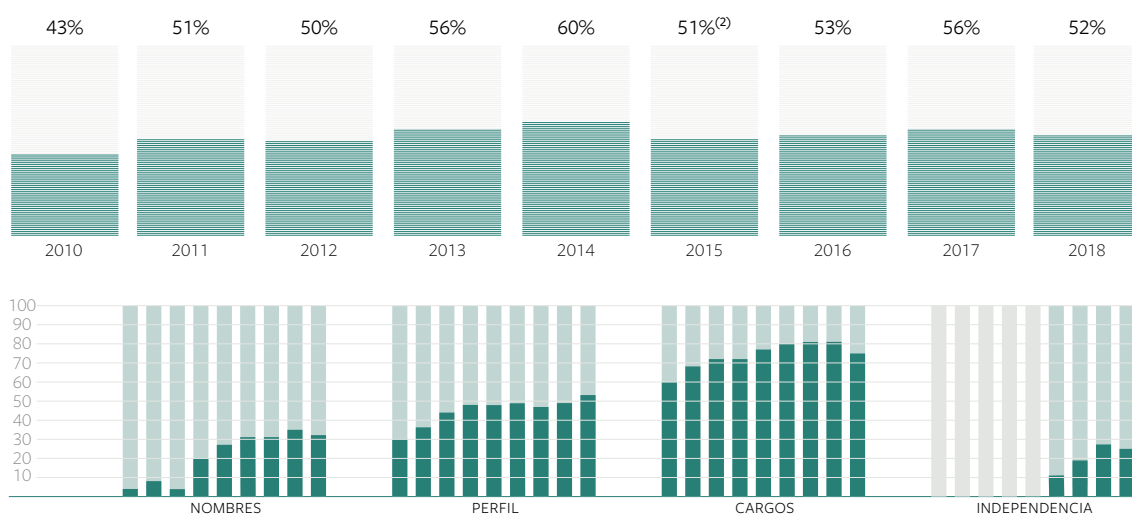


(1) La disminución del porcentaje global de cumplimiento con respecto al año anterior se debe a la inclusión de un nuevo indicador en el área en el 2015.

Fundaciones familiares

En la evolución de esta área se produce la disminución proporcional al aumento de la muestra, sin aportar positivamente ninguna de las nuevas fundaciones el cumplimiento en los campos referentes a este indicador. Tampoco se aprecia ninguna mejora en el resto de las entidades, y es así que tanto el indicador global como los indicadores parciales no muestran ninguna mejora.

Gráficos 24. Evolución del área e indicadores de Patronato 2010-2018



(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.

Gobierno

Fundaciones empresariales

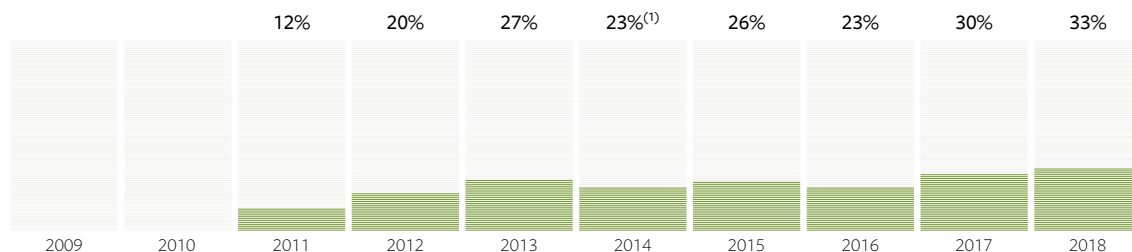
El área de *Gobierno* se incrementa este año ligeramente pese a la inclusión del nuevo indicador del *Informe de gobierno corporativo*.

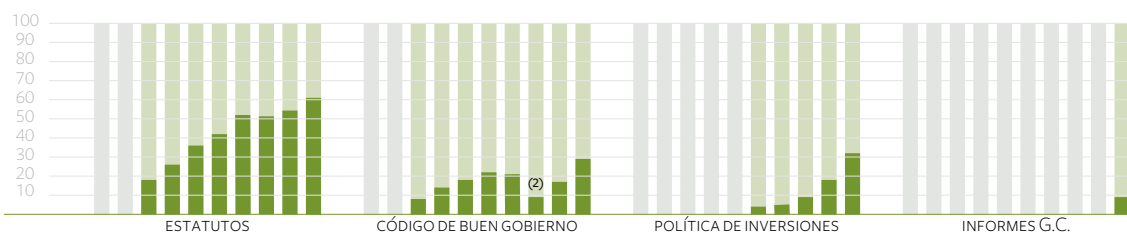
El progreso en los indicadores relativos al *Código de buen gobierno* y la *Política de inversiones* se debe en parte a un cambio de criterio en la valoración. En el caso del código de buen gobierno, hemos optado por dar por bueno el mismo aunque no incluyese la evaluación del órgano de gobierno al interpretar que algunas fundaciones llevan a cabo esa evaluación aunque no la incluyan como práctica en sus códigos. No tendría sentido que penalizásemos a las fundaciones que informan sobre los resultados de la evaluación simplemente porque no la incluyan en sus códigos y beneficiásemos a las que sí la incluyen pero no dan información sobre los resultados de la misma.

En relación con el indicador sobre la *Política de inversiones*, hemos dado por cumplido el indicador a aquellas fundaciones que manifiestan explícitamente que no realizan ninguna inversión en valores y, por tanto, no están obligadas a publicar una política o adherirse al código de la CNMV. En este caso se encuentran las fundaciones **Axa, Coca-Cola, PwC, Seres y Vodafone**.

El nuevo indicador del *Informe anual de gobierno corporativo* lo cumplen siete fundaciones. A la hora de valorar el cumplimiento hay que distinguir dos grupos: las fundaciones bancarias, que vienen obligadas por ley a publicar este informe, y el resto de fundaciones que asumen esta carga voluntariamente. Todas las fundaciones bancarias incluidas en la muestra publican el informe anual de gobierno corporativo con excepción de la **Fundación Bancaria Unicaja**. Las fundaciones que, sin estar obligadas legalmente, han adoptado esta práctica voluntariamente son **Coca-Cola, ONCE, PwC y Seres**.

Gráficos 25. Evolución del área e indicadores de *Gobierno* 2009-2018





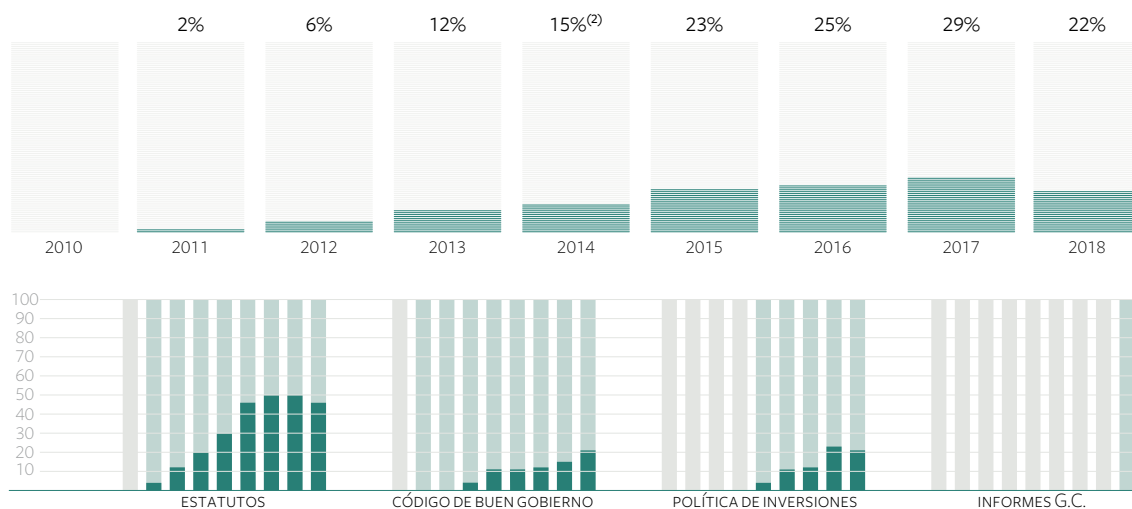
(1) La disminución del porcentaje global de cumplimiento en el año 2014 con respecto al año anterior se debe a la inclusión de un nuevo indicador en el área.

(2) El indicador del Código de buen gobierno experimenta una disminución en 2016 debido a la nueva reformulación del mismo, que es más exigente.

Fundaciones familiares

En la evolución de esta área se produce la disminución proporcional al aumento de la muestra, sin aportar positivamente ninguna de las nuevas fundaciones el cumplimiento en los campos referentes a este indicador. Tampoco se aprecia ninguna mejora en el resto de las entidades, y es así que tanto el indicador global como los indicadores parciales no muestran ninguna mejora.

Gráficos 26. Evolución del área e indicadores de Gobierno 2010-2018



(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

Información económica

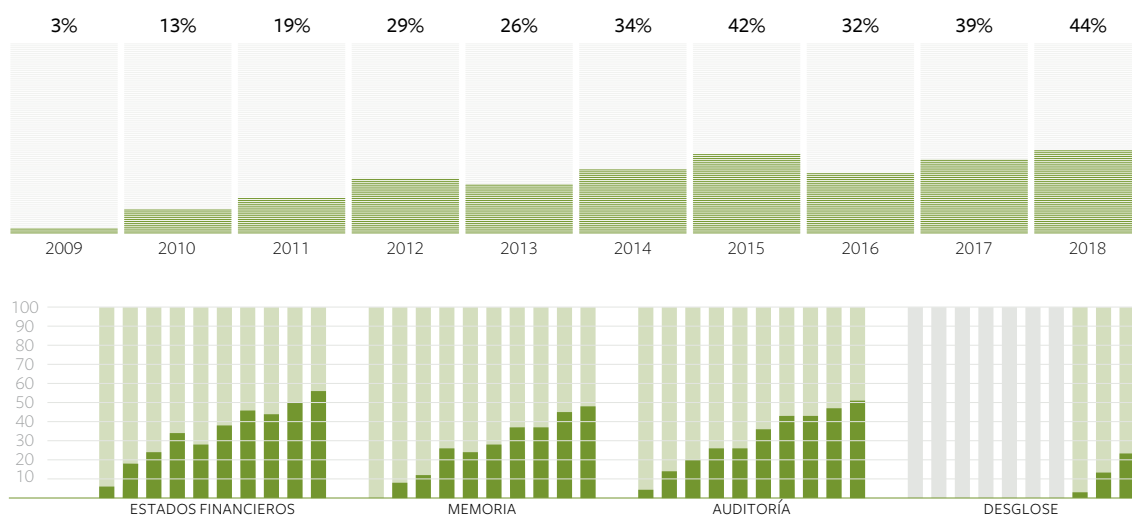
Fundaciones empresariales

El cumplimiento del área de *Información económica* también ha aumentado en este año pasando del 39 al 44%. El mayor incremento se debe al indicador del *Desglose de gastos*, que se incorporó hace dos años. Cinco nuevas fundaciones se han sumado a las que ya lo cumplían el año pasado: **Fundación Accenture, Fundación Aquae, Fundación Axa, Fundación Cotec, Fundación del Real Madrid, Pelayo, Telefónica y Vodafone.**

Algunas fundaciones siguen adoptado la práctica de desglosar los gastos, pero solo incluyen los destinados a financiar los fines de interés general, sin el desglose de los gastos administrativos o generales. Este es el caso de las fundaciones **Banco de Santander**, **Fundación Mapfre** y **Fundación Randstad**.

Tres fundaciones (**Banco de Santander**, **Lilly** y **Sanitas**) publican por primera vez conjuntamente los estados financieros, la memoria de las cuentas generales y la opinión del auditor externo o el certificado de aprobación de las cuentas por parte del patronato; la **Fundación Seres** publica por primera vez la *Memoria de las cuentas generales* y la **Fundación Aquae**, también por vez primera, la opinión del auditor externo.

Gráficos 27. Evolución del área e indicadores de Información económica 2009-2018

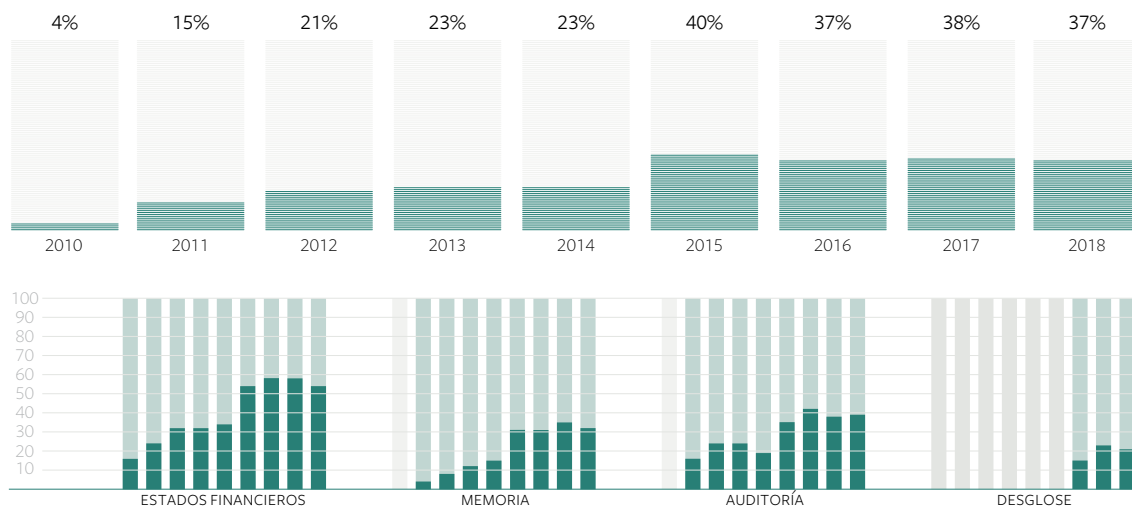


Fundaciones familiares

A pesar del deterioro en la valoración, es oportuno mencionar que la misma mejora si comparamos con el universo original, dado que la **Fundación Amancio Ortega** muestra en este ejercicio la memoria de cuentas y la carta de los auditores.

No obstante, el aumento de la muestra sin aportación positiva por ninguna de las nuevas entidades hace que el ratio de valoración disminuya.

Gráficos 28. Evolución del área e indicadores de Información económica 2010-2018

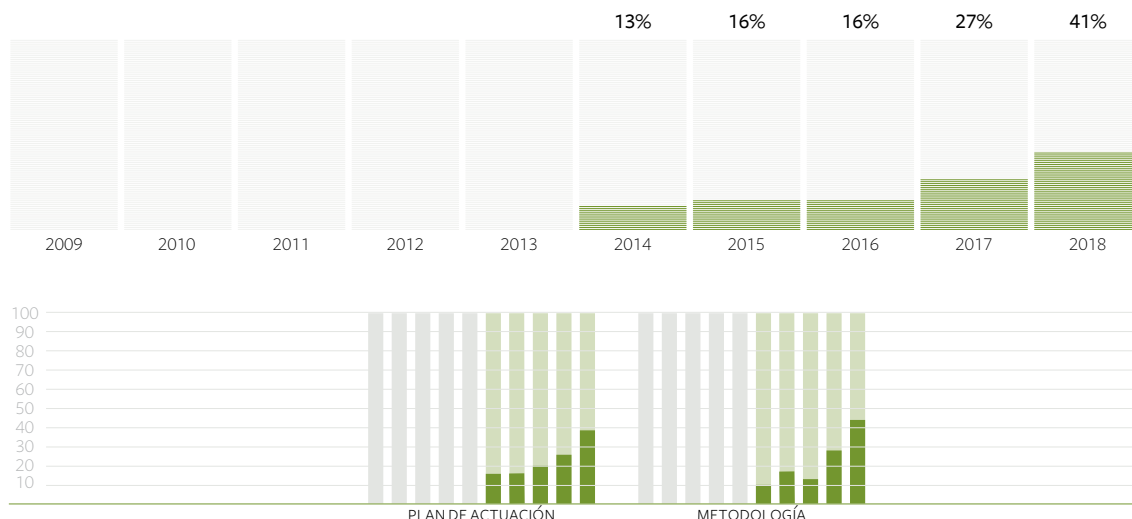


Evaluación de resultados

Fundaciones empresariales

El área de *Resultados* ha experimentado en esta edición una mejoría muy importante, incrementándose en 14 puntos porcentuales, del 27 al 41%. El indicador que más ha subido es el relativo a la *Metodología* (del 28 al 44%). Un total de doce fundaciones han publicado durante el 2018 información sobre su metodología de evaluación o los criterios de concesión de las ayudas. En la mayoría de los casos se trata de mediciones o métricas todavía muy básicas, centradas en indicadores de actividad, pero se camina en la buena dirección. La reflexión sobre los resultados y la contribución que la organización presta a la sociedad debe constituir un ejercicio permanente y el principal motor de aprendizaje. Igualmente destacable es que diez nuevas fundaciones se hayan decidido a publicar por vez primera el *Plan de actuación*.

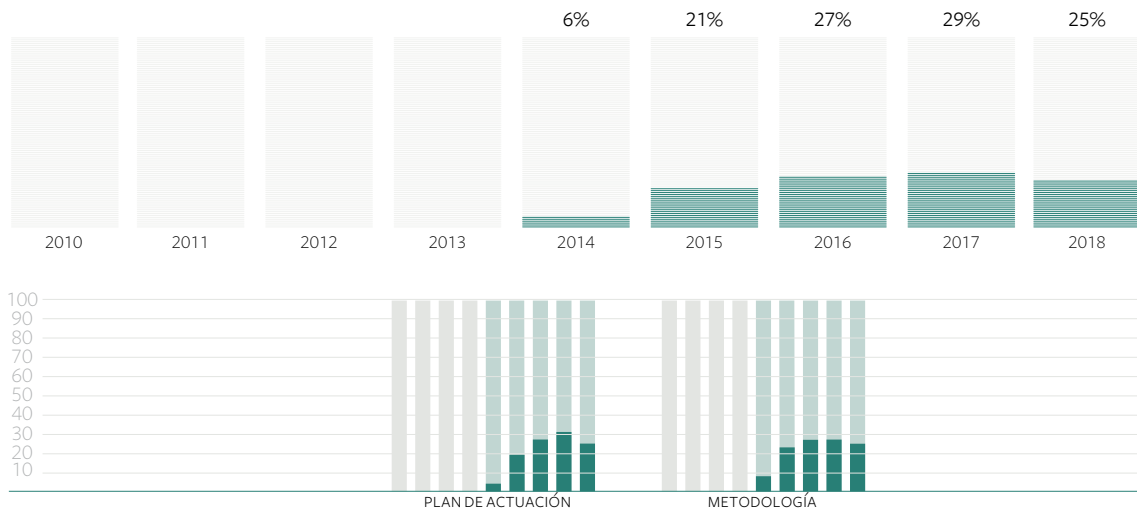
Gráficos 29. Evolución del área e indicadores de Evaluación de resultados 2009-2018



Fundaciones familiares

En esta área hay que mencionar cómo la ausencia de la publicación del *Plan de actuación* de la **Fundación Luca de Tena**, que este año deja de cumplir, afecta negativamente al indicador junto con la incorporación de las dos nuevas fundaciones y su falta de información al respecto.

Gráficos 30. Evolución del área e indicadores de Evaluación de resultados 2010-2018



Celebridades y fundaciones

Este es el segundo año que se analizan las fundaciones de celebridades que incluimos por primera vez en nuestro informe del 2017. La muestra no ha variado, se mantienen las doce fundaciones seleccionadas, todas ellas operativas, representativas de celebridades procedentes de diferentes ámbitos de actividad: música, deporte, arte, literatura, televisión, toros, etc.

Como se puede comprobar en el Gráfico 31 y Tabla 3 ha habido mejorías significativas con respecto a la edición anterior. Las áreas en donde los avances han sido más pronunciados son las de *Gobierno*, *Información económica* y *Resultados*, lo cual es especialmente importante teniendo en cuenta que se trata de las tres áreas que tradicionalmente presentan menores grados de cumplimiento.

La mejoría en el resultado global se ha producido gracias al progreso de tres fundaciones: **Fundación Isabel Gemio**, **Fundación Messi** y **Fundación Rafa Nadal**.

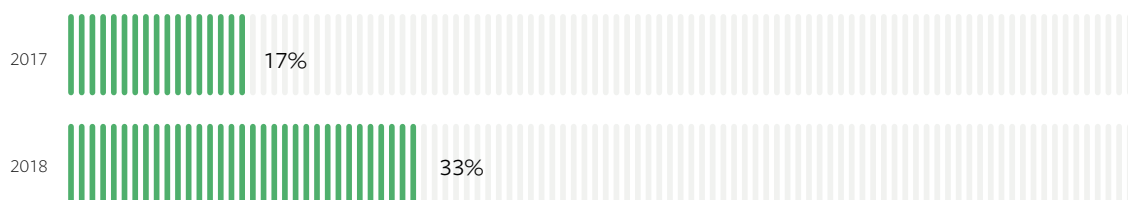
Tabla 3. Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones de celebridades españolas 2017-2018

CRITERIOS	CUMPLIMIENTO 2017	CUMPLIMIENTO 2018
1. Contacto	58%	58%
2. Misión	67%	67%
3. Programas	79%	79%
3.1. Actividades	100%	100%
3.3. Beneficiarios	58%	58%
4. Directivos	38%	42%
4.1. Director ejecutivo	42%	42%
4.2. Directivos funcionales	33%	42%
5. Patronato	39%	44%
5.1. Nombres	50%	58%
5.2. Perfil	25%	25%
5.3. Cargos	42%	50%
6. Gobierno	14%	25%
6.1. Estatutos	25%	42%
6.2. Código de buen gobierno	8%	17%
6.3. Política de inversiones	8%	17%
6.4. Informe GC	-	8%

CRITERIOS	CUMPLIMIENTO 2017	CUMPLIMIENTO 2018
7 Información económica	23%	40%
7.1. Estados financieros	25%	42%
7.2. Memoria anual	25%	42%
7.3. Auditoría	25%	42%
7.4. Desglose de gastos	17%	33%
8. Evaluación	4%	12%
8.1. Plan de actuación	8%	8%
8.2. Metodología	0%	17%

Esa mejoría se tradujo también en un incremento de las fundaciones *transparentes* en el informe de este año. En concreto, a la **Fundación Gasol** y **Fundación Josep Carreras**, únicas fundaciones transparentes el pasado año, se ha sumado este año la **Fundación Isabel Gemio** y la **Fundación Rafa Nadal**. La fundación Josep Carreras vuelve a ocupar la primera plaza seguida de la Fundación Isabel Gemio, con una puntuación de 17 y 18 puntos, respectivamente. No resulta extraño que la transparencia sea mayor en estas dos fundaciones cuya misión está relacionada con la salud o la lucha contra las enfermedades y cuya financiación depende en gran medida de los donativos del público, especialmente en el caso de la Fundación Josep Carreras.

Gráfico 31. Evolución de las fundaciones de celebridades transparentes



En cuanto a las recomendaciones, se mantienen las que ya hicimos en el informe del 2017, con alguna recomendación adicional.

1. Sería conveniente que las celebridades que han constituido las fundaciones y cuyo nombre figura en las mismas reflexionen sobre el compromiso que contraen con la sociedad. En la medida en que una fundación supone una “promesa” de impulsar fines de interés general, sería deseable que fuese acompañada de prácticas de transparencia y rendición de cuentas acordes con esa promesa.
2. Conviene reforzar el patronato dotándolo de mecanismos y políticas que fortalezcan y mejoren las funciones de gobierno: códigos de buen gobierno, mejoras en la selección de candidatos, autoevaluación, etc.

3. Es necesario comenzar a reflexionar sobre el impacto de sus actividades y programas incorporando algunos indicadores de medición de su actividad.

4. Las fundaciones de celebridades deben mejorar la transparencia en la información económica publicando los estados financieros (balance y cuenta de resultados) y la opinión del auditor externo o, en su defecto, el certificado de aprobación de las cuentas por el patronato.

Una nueva etapa

Es indudable que en estos diez años se ha producido una mejoría en las prácticas de transparencia y buen gobierno en el sector de las fundaciones empresariales y familiares. Ha habido un avance importante en muchas áreas, en otras, sin embargo, como son las relativas al *Gobierno, Información económica y Resultados*, el grado de cumplimiento sigue estando en niveles inferiores al 50%.

Esta circunstancia nos obliga, en coherencia con la misión de la Fundación Compromiso y Transparencia y la finalidad que tienen estos informes, a revisar los actuales indicadores para ajustarlos a nuevos contenidos que contribuyan a incrementar la calidad y relevancia de la información proporcionada.

Con el fin de seguir ayudando a las fundaciones en su compromiso por rendir cuentas a la sociedad, hemos decidido dar por finalizados los actuales informes de transparencia y buen gobierno de las fundaciones y comenzar una nueva generación que desarrolle indicadores más centrados en aspectos relacionados con: 1) Gobierno: profesionalización del patronato; 2) Impacto: transparencia y claridad en la información sobre el desglose de gastos y resultados, y 3) Financiación: políticas sobre gestión financiera y patrimonial.

1. Gobierno: profesionalización del patronato

Si la principal debilidad del sector fundacional español reside en la falta de profesionalidad del patronato que, en la mayoría de las organizaciones, sigue siendo un órgano puramente representativo, esta fragilidad es incluso mayor en el grupo de las fundaciones empresariales y familiares.

Tres son las principales patologías del patronato:

a) Falta de foco

Aunque los informes no han profundizado en el foco estratégico de las fundaciones, sí se advierte en general que el esquema actual de funcionamiento de las fundaciones empresariales y familiares responde a un modelo, por llamarlo de algún modo, de ventanilla única que se utiliza para canalizar diferentes actividades filantrópicas de la empresa o de la familia. Esta dispersión de actividades, aunque frecuente en las fundaciones familiares, es mucho más pronunciada en el

caso de las fundaciones empresariales, en las que la fundación constituye un cajón de sastre para acometer todo tipo de proyectos.

Curiosamente, son las fundaciones de personas famosas las que poseen más foco estratégico, al haber sido constituidas para impulsar un fin concreto ligado a la actividad profesional de la persona famosa o a una causa determinada a la que quieren asociar su nombre.

La falta de foco se manifiesta, principal aunque no exclusivamente, en la defectuosa formulación de la misión. Como hemos recordado a lo largo de estos diez años, las formulaciones (*misión statement*) siguen siendo, en muchos casos, un elenco de actividades dispersas cuya única ligazón les viene dada por el hecho de ser impulsados por la misma institución.

Teniendo en cuenta que la responsabilidad de fijar y revisar la estrategia constituye la responsabilidad más importante del patronato, esta carencia pone de manifiesto la poca atención que el órgano de gobierno dedica habitualmente a reflexionar sobre la vigencia de la misión de la fundación y la necesidad de adaptarla a los inevitables cambios.

El número medio de diferentes campos o sectores a las que se dedican las treinta mayores fundaciones empresariales es de cuatro y el de las fundaciones familiares es de tres. Son muchos campos. Nadie es muy bueno haciendo muchas cosas. Por eso, las fundaciones bien gestionadas han aprendido a decir que no. La estrategia supone elegir una propuesta de valor desechando otras muy interesantes pero en las que la contribución de la organización será marginal.

Pero para aportar visión estratégica a la fundación es necesario seleccionar con cuidado a los miembros que integrarán el órgano de gobierno, pues es a ellos a quien corresponde fijar la dirección y anticiparse a los cambios, y la selección es precisamente la práctica más desconocida en las fundaciones.

b) Falta de procesos de selección y evaluación

Ninguna de las 117 fundaciones analizadas dispone de una comisión de nombramientos o de un proceso de selección explícitamente aprobado. Como es bien conocido, la comisión de nombramientos es una de las comisiones más frecuentes en las fundaciones de EEUU. Según **The Centre for Effective Philanthropy**³, el 74% de las fundaciones americanas cuentan con una comisión de nombramientos.

³ *Benchmarking Foundation Governance*; Edit. Centre for Effective Philanthropy; 2015

Si no existe una comisión de nombramientos o un proceso de selección explícito es muy probable que la nominación de los miembros del patronato sea un acto puramente formal que no responda a un previo análisis sobre la contribución real que pueden hacer a la organización. Este hecho parece confirmado por la ausencia de prácticas de evaluación en los órganos de gobierno. Solo hay tres fundaciones (Fundación ONCE, Fundación Seres y Fundación PwC) que mencionen la realización de una evaluación a su patronato, sin, por otra parte, ofrecer información relevante sobre la misma en sus informes.

c) Falta de independencia

La falta de procesos de selección adecuados se traduce, en muchos casos, en una composición del patronato integrada exclusivamente por directivos de la propia empresa, en el caso de las fundaciones empresariales, o de familiares o personas vinculadas a la familia, en el caso de las fundaciones familiares.

Esta situación implica una mala práctica al estar basada la selección exclusivamente en vínculos familiares o profesionales y no en méritos personales. Nadie cuestiona la importancia y utilidad de que las fundaciones empresariales nombren directivos de la empresa para formar parte del patronato ni que las fundaciones familiares designen para el mismo a personas pertenecientes a la familia. Los directivos de la empresa que formen parte del patronato pueden ser muy necesarios para movilizar y alinear recursos de la empresa a la fundación. Por otro lado, una fundación familiar puede ser un instrumento muy eficaz para impulsar en la familia determinados valores y principios relacionados con la ayuda a terceros y el impulso del bien común. Pero lo que no tiene sentido alguno es que las fundaciones empresariales y familiares no cuenten, además, con un porcentaje razonable de patronos ajenos a la empresa o a la familia, que aporten una visión externa del entorno.

La incorporación de patronos externos no solo ayuda a impulsar la diversidad del órgano de gobierno, enriqueciendo las perspectivas y el debate, sino que contribuye a reforzar el impulso de los fines de interés general que, fácilmente, podrían desviarse en beneficio exclusivo de la empresa cuando la totalidad de los integrantes del patronato son directivos de la empresa.

2. Transparencia y rendición de cuentas

Aunque la transparencia ha aumentado significativamente en estos diez años siguen existiendo áreas todavía poco transparentes en las que es necesario aumentar la calidad y claridad en la información.

a) Desglose de los gastos

La claridad en el destino de los fondos es una exigencia que afecta al corazón de estas organizaciones por ser instituciones que “administran” donativos de terceros destinados al cumplimiento de fines de interés general.

Las fundaciones no pueden excusarse de esta omisión justificando que esa información ya se encuentra publicada en sus *Cuentas generales* y/o en el *Plan de actuación*, pues esos dos documentos no solo resultan incomprensibles a estos efectos sino que se contradicen con la información que luego las propias organizaciones comunican al exterior. Por esa razón, la información sobre el desglose de los gastos, distinguiendo el dinero destinado a ayudas a terceros y el asignado a soportar los gastos generales, constituye un compromiso real con la transparencia y una exigencia derivada de la naturaleza de este tipo de instituciones.

Claridad en el desglose de gastos

Uno de los secretos mejor escondidos por parte de las fundaciones empresariales es el porcentaje de dinero destinado al cumplimiento de fines de interés general. La Fundación Compromiso y Transparencia ya lo puso de manifiesto en su informe *Construir confianza 2016. En defensa de la acción desinteresada*, al llamar la atención sobre la falta de transparencia en el desglose de los gastos (tan solo diez de las 75 fundaciones empresariales publicaban esta información en el año 2017).

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

directamente a la empresa. Por otra parte, no es infrecuente que los sueldos de algunas personas que forman parte de la plantilla de la fundación, así como otras actividades que realiza la fundación, se imputen como gastos destinados al cumplimiento de los fines de interés general y no como gastos de estructura.

La mayoría de las ONG que recaudan dinero del público tienen muy claro este criterio y, por esa razón, el ratio gastos generales/gastos sociales es una de las cifras más claras y visibles en la información que proporcionan a sus donantes.

Esa claridad y transparencia no siempre está presente en las fundaciones empresariales. Así, por ejemplo, la Fundación Banco de Santander y la Fundación Mapfre presentan los datos de manera agregada, informando que destinan 6,6 millones y 49,8 millones a financiar actividades, y que sus gastos de administración y gastos ge-

nerales están imputados a esa cifra global. Pero, precisamente, lo que se exige es desglosar las cantidades no agregarlas.

En otros casos, como el de la Fundación Bancaria “la Caixa” (FBIC) la información que se proporciona es incorrecta o, cuando menos muy confusa. En efecto, en sus diversas comunicaciones la FBIC declara que destina 510 millones a la Obra Social. La cifra real, sin embargo, está muy alejada de esa cantidad.

Si se analizan las cuentas anuales de 2017 se puede comprobar (nota 13.1) que el dinero empleado en la financiación de los diferentes programas sociales asciende a **254** millones de euros. Desconocemos de dónde salen esos 510 millones, pues ni aun sumando la partida de *Producción y explotación de actividades*, que corresponde a los gastos en los que la fundación incurre para ejecutar sus actividades fundacionales y que ascienden a 121,9 millones, se alcanzan los 510 millones.

En el *Informe Anual 2017* (página 71) se informa que esos 510 millones no fueron tales y que, en realidad, el presupuesto real ejecutado fueron **475,9**. De los que 279 corresponden a los programas sociales, 121,3 millones a programas de *Divulgación de la cultura y el conocimiento* y 74,9 a programas de *Investigación y formación*.

Por otra parte, en el *Informe Anual de Gobierno Corporativo* correspondiente al año 2017 se dice (página 52) que el presupuesto liquidado en ese año ascendió a **505,7** millones de euros, desglosándolo en tres áreas: programas sociales

(300 millones), programas de *Investigación* (72 millones) y programas de *Divulgación y cultura* (127,6 millones).

Es decir, disponemos de tres informes que proporcionan información diferente sobre el mismo hecho. No se puede saber si el dinero desembolsado para programas sociales ha sido de 505, 475,9 o 254 millones.

Como podemos comprobar, no se trata de pequeñas diferencias. Nuestras dudas podrían quedar despejadas si la FBIC en sus cuentas general distinguiese con más claridad y transparencia la naturaleza de los gastos, como hacen sus homólogas americanas. En realidad, lo que la FBIC hace para obtener la cifra de 510 millones es sumar la partida de *Producción y explotación de actividades* que asciende a 121,9 millones de euros de acuerdo con las cuentas auditadas de 2017. Estos gastos no tienen la consideración de “ayudas monetarias” y por esa razón no pueden dar lugar a equívocos a la hora de informar. Lo que la FBIC destina a ayuda de terceros (*for the benefit of others*, como lo explican las fundaciones en EEUU) son 254 millones de euros, nada más y nada menos.

Por consiguiente, ¿falta a la verdad la FBIC cuando afirma que destina a la Obra Social 510 millones de euros? Faltar a la verdad quizás sea una afirmación muy radical, pero desde luego esa declaración es deliberadamente ambigua y no se corresponde con las buenas prácticas a la hora de informar con claridad y transparencia del destino de sus fondos.

b) De las actividades a los aprendizajes

Las fundaciones han progresado bastante en la información que proporcionan sobre el resultado de sus actividades. Cuando los primeros informes de *Construir confianza* salieron a la luz, la información sobre los resultados era una asignatura desconocida para la mayoría de las fundaciones. Es indudable que ha habido un cambio en este sentido. Muchas de las fundaciones han comenzado a reflexionar más detenidamente sobre el alcance y profundidad de sus intervenciones. Dos son las cuestiones a las que debería prestarse atención en el futuro.

En primer lugar, la tentación, muy frecuente en las fundaciones empresariales, a hinchar sus logros. La atribución de impactos es una de las cuestiones técnicas más complicadas en las metodologías de evaluación; por esa razón es preferible ser muy prudente a la hora de asignarse determinados resultados y no dejarse fascinar por las cifras y los números redondos. Nadie exige a las fundaciones que cambien el mundo y, además, que lo hagan en tres días. El cambio y la transformación social requieren tiempo, mucho tiempo.

En segundo lugar, cada vez resulta más cuestionable que la aportación más relevante que una fundación pueda realizar sea prestar servicios directos a las poblaciones. Esa actividad, más bien, corresponde a las administraciones públicas, que cuentan con los recursos necesarios para escalar los servicios. Sin embargo, una de las contribuciones que solo pueden impulsar las fundaciones es desarrollar modelos innovadores. Los gobiernos no van a asumir riesgos intentando desarrollar nuevos modelos o enfoques, pues se encuentran presionados por las expectativas cortoplacistas de su próxima cita electoral. Pero una fundación sí debe asumir riesgos porque puede permitirse esa visión a largo plazo.

La medición de resultados tiene que estar cada vez más orientada a la generación de aprendizajes, al desarrollo de modelos innovadores, a la exploración de nuevos campos. Existen multitud de campos ignorados por las fundaciones y que requieren una atención urgente: atención a refugiados e inmigrantes, mejora de la calidad de la educación primaria y secundaria, lucha contra la corrupción, impulso de la transparencia y el buen gobierno, atención y cuidado de los mayores, fortalecimiento institucional y mejora de la gestión de las organizaciones sociales, etc.

c) Informe de gobierno corporativo

La práctica del informe anual de gobierno corporativo se ha ido introduciendo de manera voluntaria en algunas fundaciones y la Comunidad Autónoma de Cataluña la ha impuesto legalmente (Cfr. *Llei 21/2014, del 29 de desembre, del protectorat de les fundacions i de verificació de l'activitat de les associacions declarades d'utilitat púb*) a las fundaciones que cumplan determinadas condiciones, como parte de la información relevante (Cfr. art. 6, j, de la *Llei 21/2014*) que deben publicar.

El informe de gobierno corporativo es una excelente oportunidad para promover la rendición de cuentas del patronato a la sociedad y puede ser una herramienta muy útil para impulsar en las fundaciones determinadas prácticas de buen gobierno que ayudarán a fortalecer el funcionamiento del órgano de gobierno: rotación de miembros, evaluación del desempeño, gestión de los conflictos de intereses, cumplimiento de los deberes de diligencia y lealtad, desarrollo de procesos de selección, etc.

3. Financiación: gestión financiera y patrimonial

La principal responsabilidad de gobierno del patronato es velar por el cumplimiento de la misión de la institución. La misión se asegura cuando existen suficientes recursos para llevarla a cabo y cuando son empleados de la manera más eficiente. Para realizar correctamente esta tarea es importante que el patronato comprenda que ninguna fuente de financiación es inocua. Por esa razón, resulta aconsejable no tomar decisiones sobre los ingresos y gastos sin evaluar previamente en qué medida van a afectar a la misión de la organización.

Muchas de las grandes fundaciones familiares y empresariales analizadas en este informe cuentan con una dotación fundacional importante (**Fundación Mapfre, Fundación Areces, Fundación March, Fundación Bancaria “la Caixa”, Fundación Roviralta, Fundación Rafael del Pino, Fundación Microfinanzas BBVA, Fundación Barrié, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Fundación Tatiana Pérez de Guzmán el Bueno, etc.**) y los rendimientos de la dotación patrimonial constituyen su principal y, casi exclusiva, fuente de ingreso.

Con independencia de la cuantía dotación patrimonial, las fundaciones deben atender fundamentalmente a tres criterios en relación con esta fuente de ingresos.

El primer criterio está dirigido a preservar el valor del patrimonio de la institución. Las fundaciones no pueden permitirse la descapitalización paulatina de su patrimonio derivada bien de una defectuosa política de inversión, bien de sufrir constantes pérdidas en sus operaciones ordinarias, o de una combinación de las dos anteriores. Las recetas para corregir estas patologías son diferentes en uno y otro caso. En el primer caso habrá que revisar la política actual de inversiones y examinar si la cartera invertida ha ponderado correctamente el riesgo y está suficientemente diversificada. Se trata de un riesgo muy real. Basta traer a colación el caso de la Fundación Barrié, accionista del Banco Popular, cuya dotación patrimonial disminuyó casi un 50% (de 302 millones a 160 millones) tras la quiebra del Banco Popular.

Las normas de buen gobierno aconsejan que los criterios de inversión del patrimonio estén formulados explícitamente en un documento (*Política de inversión del patrimonio*) y sean aprobados

por el patronato. La comisión de auditoría y finanzas suele ser la responsable de elaborar el borrador del documento, que posteriormente debería ser sometido a la aprobación del patronato.

En el segundo caso, se trata de revisar todas las operaciones ordinarias, analizando la estructura global de ingresos y gastos de la organización para ajustarla adecuadamente y evitar pérdidas futuras que comprometan el patrimonio de la fundación.

El segundo criterio, por el contrario, está orientado a examinar si la fundación está destinando suficientes recursos al cumplimiento de su misión sin detraerlos para capitalizarse excesivamente o constituir reservas desproporcionadas. Las fundaciones tienen obligación legal de destinar un porcentaje de su patrimonio al cumplimiento de sus fines, si no lo hacen corren el riesgo de perder su naturaleza de entidad exenta al no cumplir la misión para la que fueron constituidas.

En los últimos años ha surgido, sobre todo en el ámbito de las fundaciones anglosajonas, otro criterio a considerar en relación con la gestión del fondo patrimonial. Se trata de examinar en qué medida la política de inversión del patrimonio de la organización es coherente y está alineada con la misión de la organización. ¿Tiene sentido, por ejemplo, que las fundaciones que impulsan proyectos medioambientales inviertan su patrimonio en valores o empresas que no están comprometidos con el planeta? La opinión generalizada es que las organizaciones deben mantener una coherencia entre los programas o causas que apoyan y las inversiones que realizan (*mission investing*).

Ninguna de las fundaciones familiares y empresariales analizadas en este informe dispone de una comisión o comité de inversiones responsable de supervisar la política de inversiones, entre otras razones, porque prácticamente ninguna cuenta con una *Política de inversiones* aprobada por el patronato. Se trata de una carencia grave que puede comprometer seriamente la sostenibilidad de la fundación. Para resaltar la importancia de este tema, basta recordar que el 92% de las fundaciones en EEUU cuenta con una comisión de inversiones⁴.

⁴ *Benchmarking Foundation Governance*; Edit. Centre for Effective Philanthropy; 2015

Conclusión

Con este décimo informe se cierra una primera etapa en los esfuerzos por impulsar la transparencia y las prácticas de buen gobierno en el sector de las fundaciones. Los futuros informes incluirán nuevos indicadores que respondan a las cuestiones que acabamos de mencionar. Al igual que hemos hecho con otros informes, dedicaremos el año 2019 a seleccionar y formular los nuevos indicadores que haremos públicos en enero de 2020. Sobre la base de los nuevos indicadores elaboraremos el nuevo informe de transparencia y buen gobierno de fundaciones que se hará público en enero de 2021.

Nos parece que la mejor manera de terminar este balance es reiterando las palabras con las que cerramos nuestro primer informe hace diez años: “Estamos convencidos de que los resultados de nuestro trabajo servirán para animar el debate sobre el rol que cumple la transparencia y el buen gobierno en el trabajo de las fundaciones, y contribuirá a fortalecer el impacto que vienen realizando en tantas áreas de actividad, impulsando los conocimientos y prestando ayuda a multitud de colectivos necesitados”.

ANEXOS

Ranking de transparencia de las fundaciones empresariales

CLASIFICACIÓN	FUNDACIONES	PUNTOS
TRANSPARENTES		
Este grupo lo integran aquellas fundaciones que cumplen los siguientes criterios: 1) <i>criterio cuantitativo</i> : deben cumplir al menos 13 de los 20 indicadores de transparencia; 2) <i>criterio cualitativo</i> : entre los cumplimientos deben incluirse dos de los indicadores relativos a la información económica: estados financieros e informe de auditoría		
1	Fundación Agbar	19
	Fundación Axa	19
	Fundación Caja de Navarra	19
	Fundación Coca-Cola	19
	Fundación ONCE	19
	Fundación Vodafone	19
2	Fundación Accenture	18
	Fundación Adecco	18
	Fundación Aquae	18
	Fundación Atresmedia	18
	Fundación Cotec	18
	Fundación Endesa	18
	Fundación Iberdrola	18
	Fundación Pelayo	18
	Fundación PwC	18
	Fundación Repsol	18
3	Fundación Mutua Madrileña	17
	Fundación Seres	17
	Fundación Telefónica	17
4	Fundación Naturgy	16
5	Fundación Acciona	15
	Fundación Banco de Santander	15
	Fundación Caser	15
	Fundación Ernst&Young	15
	Fundación Bancaria “la Caixa”	15
	Fundación Sanitas	15
6	Fundación EDP	14
	Fundación Mapfre	14
	Fundación Randstad	14
7	Fundación del Real Madrid	13
	Fundación F.C. Barcelona	13
	Fundación KPMG	13
	Fundación Lilly	13
TRANSLÚCIDAS		
Este grupo está formado por aquellas fundaciones que cumplen al menos 8 de los 20 indicadores de transparencia.		
8	Fundación Bankinter	13
9	Fundación Cepsa	12
	Fundación Mahou San Miguel	12
	Fundación Microfinanzas BBVA	12
	Fundación Montemadrid	12

CLASIFICACIÓN	FUNDACIONES	PUNTOS
10	Fundación Banco de Sabadell	11
	Fundación Bertelsmann	11
	Fundación Seur	11
	Fundación Vital	11
11	Fundación Aon	10
	Fundación Areces	10
	Fundación Cruzcampo	10
	Fundación Focus Abengoa	10
	Fundación Línea Directa	10
	Fundación Orange	10
	Fundación Pfizer	10
12	Fundación Santillana	9
	Fundación Unicaja	9
13	Fundación Jiménez Díaz	8
	Fundación Profesor Uría	8
	Fundación Prosegur	8
OPACAS		
Este grupo lo integran las fundaciones que cumplen menos de 8 indicadores.		
14	Fundación Abertis	7
	Fundación Astrazeneca	7
	Fundación BBVA	7
	Fundación Everis	7
	Fundación HM	7
	Fundación March	7
15	Fundación ACS	6
	Fundación Ebro Foods	6
	Fundación Garrigues	6
	Fundación Pons	6
	Fundación Renault	6
16	Fundación Carrefour	5
	Fundación Elecnor	5
	Fundación Reale	5
17	Fundación Atlético de Madrid	4
	Fundación Quirón	4
18	Fundación British Telecom	3
19	Fundación Sener	2
20	Fundación Eroski	1
	Fundación Juan Miguel Villar Mir	1
21	Fundación Altadis	0
	Fundación Deloitte	0
	Fundación Sacyr	0
	Fundación Vocento	0

Clasificación de la transparencia por sectores y media del sector

El sector más transparente sigue siendo el sector energético, seguido a corta distancia del sector de seguros. Dos razones pueden explicar este hecho. Por una parte, se trata de dos sectores muy representados, con ocho y nueve fundaciones respectivamente, lo cual incentiva la competencia entre ellas. En segundo lugar, los dos son sectores muy regulados, acostumbrados a rendir cuentas públicas de sus actividades.

Los sectores con más representación de fundaciones son el sector financiero y el sector de consultoría, auditoría y servicios, con once y trece instituciones. En el sector financiero, destacan algunas fundaciones pertenecientes a las antiguas cajas de ahorro, ahora fundaciones bancarias, que están obligadas por ley a publicar determinada información, aunque las diferencias entre ellas son notables, como se puede ver al comparar la **Fundación Bancaria Caja de Navarra**, que ocupa el primer lugar en el *ranking* de transparencia con 19 puntos, y la **Fundación Bancaria Unicaja** con tan solo nueve puntos. En este sector llama la atención la opacidad de dos fundaciones con una larga trayectoria en el sector fundacional: **Fundación BBVA** y **Fundación March**.

El sector de la consultoría, auditoría y servicios es un sector muy heterogéneo que agrupa a empresas muy diferentes aunque estén incluidas en el mismo sector. De nuevo presentan mayores grados de transparencia aquellas fundaciones que compiten en la misma actividad: las *Big Four*, con la excepción de la **Fundación Deloitte**, que se encuentra en la cola del *ranking*. Destacan, sin embargo, por su poca transparencia las dos fundaciones de los despachos de abogados, **Fundación Garrigues** y **Fundación Profesor Uría**.

Distribución y salud son, con diferencia, los sectores más opacos, aunque también son los que cuentan con menos fundaciones representadas, tres fundaciones en ambos casos. Por último, el sector de construcción, ingeniería e infraestructuras es un sector con una puntuación global baja aunque con grandes diferencias en la transparencia de las fundaciones. Las fundaciones pertenecientes al sector de la construcción son las que presentan niveles de transparencia más bajos: **Fundación ACS**, **Fundación Sacyr** y **Fundación Villar Mir**.

Grafico 32. Media de transparencia por sectores de actividad

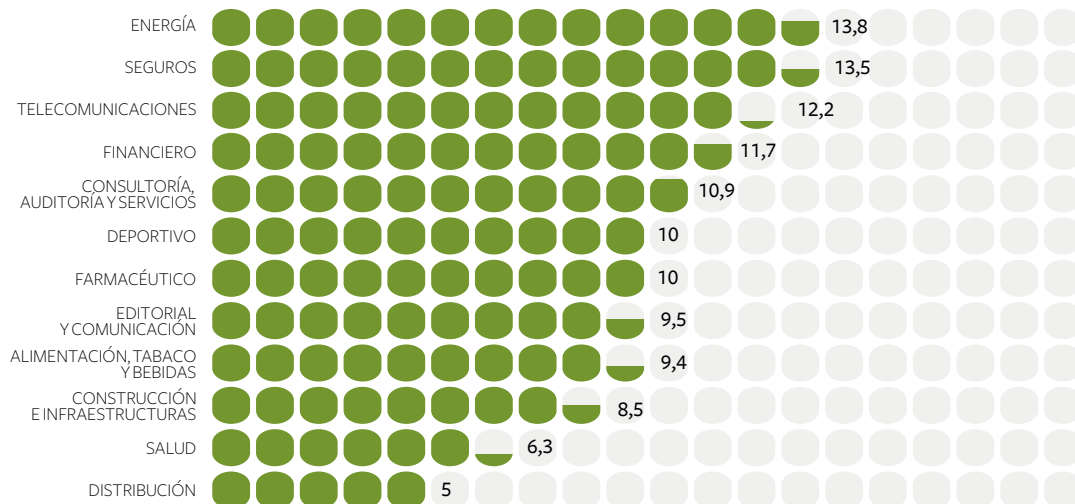


Grafico 33. Alimentación, tabacos y bebidas

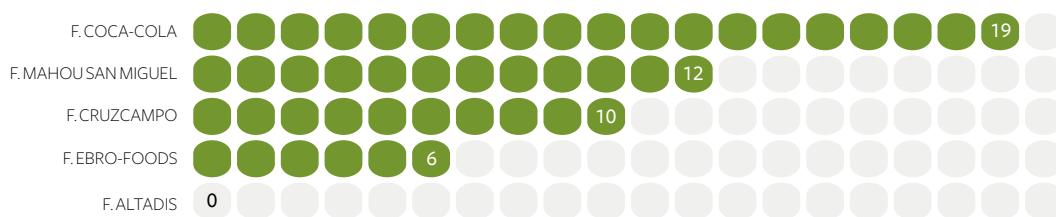


Grafico 34. Consultoría

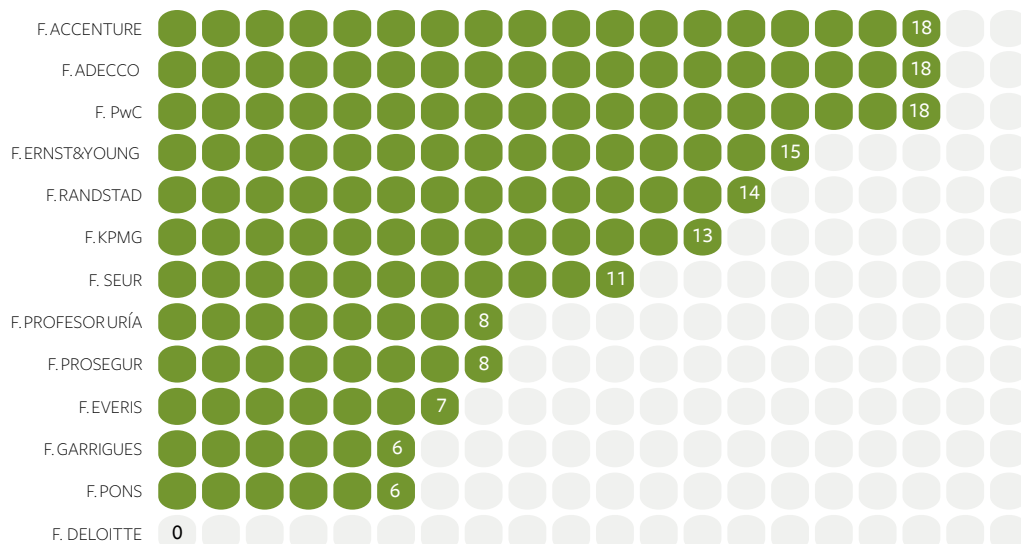


Grafico 35. Deportes



Grafico 36. Distribución

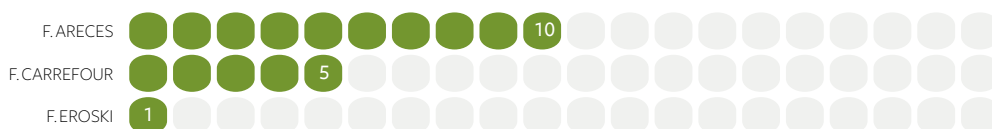


Grafico 37. Editorial y comunicación

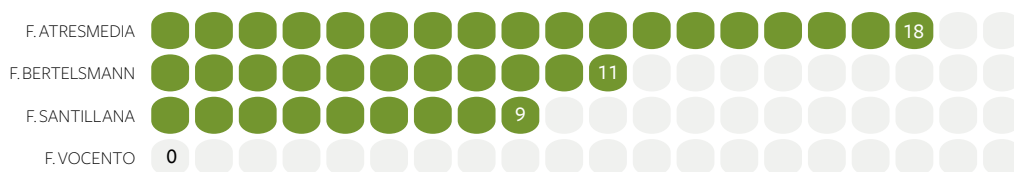


Grafico 38. Energía

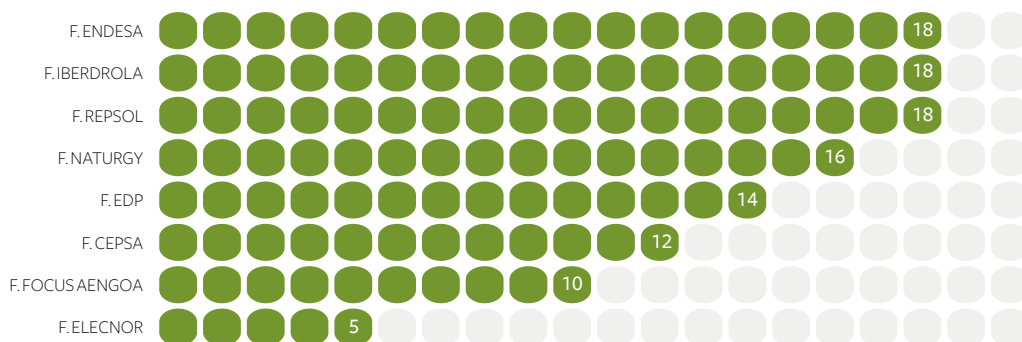


Grafico 39. Farmacéutico

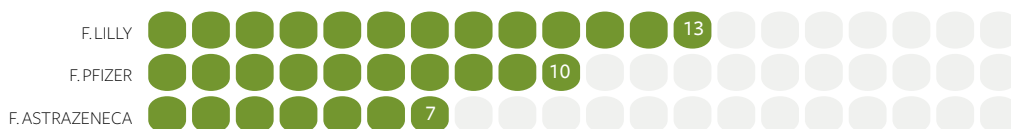


Grafico 40. Financiero

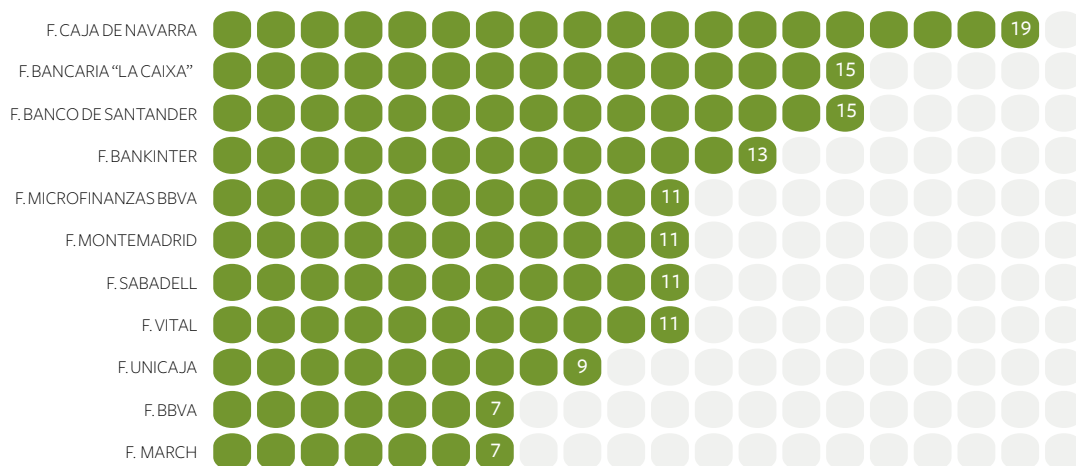


Grafico 41. Ingeniería, construcción e infraestructura

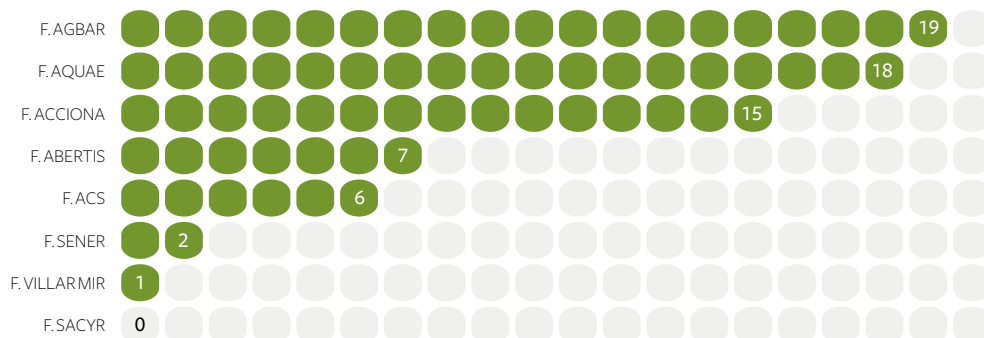


Grafico 42. Seguros

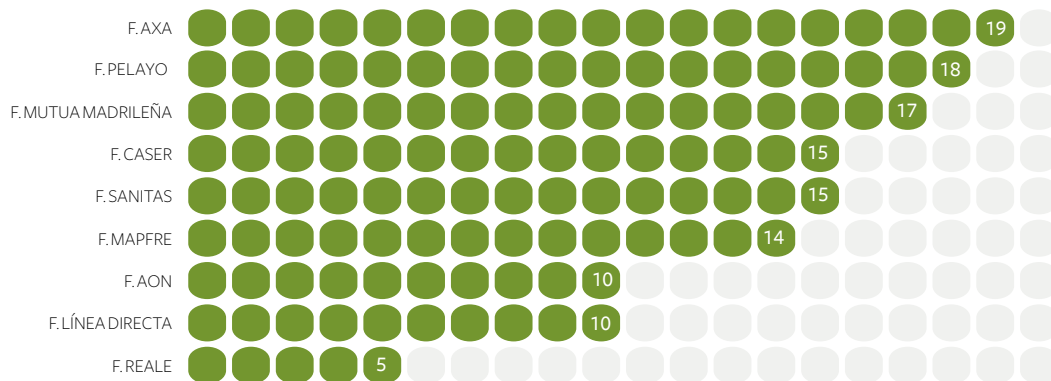
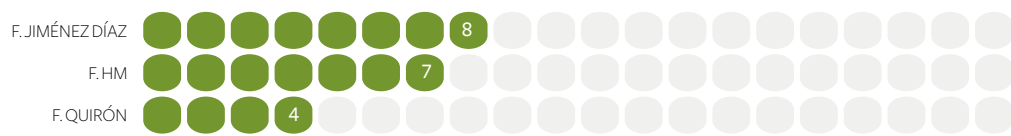


Grafico 43. Telecomunicaciones



Grafico 44. Salud



CONSTRUIR CONFIANZA 2018

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO				GOBIERNO				INFORMACIÓN ECONÓMICA				EVALUACIÓN	
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	DIRECTOR EJECUTIVO	DIRECTIVO FUNCIONAL	IDENTIFICACIÓN	PERFIL	INDEPENDENCIA	CARGOS	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIÓN	CÓDIGO BUEN GOBIERNO	INFORME GC	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	DESTINO FONDOS	CARTA AUDITORES	PLAN ACTUACIÓN	METODOLOGÍA
Abertis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Accenture	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Acciona	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ACS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Adecco	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Agbar	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Altadis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Aon	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Aquae	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Areces	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Astrazeneca	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Atresmedia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Axa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
BBVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Banco Sabadell	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Banco Santander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bankinter	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bertelsmann	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
British Telecom	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Caja de Navarra	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Caser	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Carrefour	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cepsa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Coca-Cola	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cotec	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cruz campo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Del Real Madrid	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Del Atlético de Madrid	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Deloitte	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

CONSTRUIR CONFIANZA 2018

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

CONSTRUIR CONFIANZA 2018

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

Ranking de transparencia de las fundaciones familiares

CLASIFICACIÓN	FUNDACIONES	PUNTOS
TRANSPARENTES		
Este grupo lo integran aquellas fundaciones que cumplen los criterios: 1) <i>criterio cuantitativo</i> : deben cumplir al menos 13 de los 20 indicadores de transparencia; 2) <i>criterio cualitativo</i> : entre los cumplimientos deben incluirse dos de los indicadores relativos a la información económica: estados financieros e informe de auditoría		
1.	Fundación Mario Losantos	18
2.	Fundación Barceló	17
	Fundación Rafael del Pino	17
3	Fundación Barrié	16
	Fundación Luca de Tena	16
4	Fundación Amancio Ortega	15
TRANSLÚCIDAS		
Este grupo está formado por aquellas fundaciones que cumplen al menos 8 de los 20 indicadores de transparencia.		
5	Fundación Víctor Grifols i Lucas ⁽¹⁾	13
6	Fundación Antonio Esteve	12
	Fundación Paideia	12
	Fundación Tomás Pascual	12
7	Fundación José Manuel Lara	11
	Fundación Tatiana Pérez de Guzmán	11
8	Fundación Botín	9
	Fundación Carulla	9
	Fundación María Cristina Masaveu	9
	Fundación Roviralta	9
<small>(1) La fundación Víctor Grifols i Lucas se ha incluido en la categoría de translúcidas porque si bien cumplen el criterio cuantitativo (al menos 13 indicadores) no cumplen el criterio cualitativo al no publicar el informe de auditoría.</small>		
OPACAS		
Este grupo lo integran las fundaciones que cumplen menos de 8 indicadores.		
9	Fundación Alicia Koplowitz	7
	Fundación María José Jove	7
10	Fundación Hortensia Herrero	6
	Fundación Germán Sánchez Ruipérez	6
	Fundación Jaume Casademont	6
11	Fundación Abel Matutes	5
	Fundación Eduardo Barreiros	5
	Fundación Open Value	5
12	Fundación José Manuel Entrecanales	4
13	Fundación Adolfo Domínguez	3
14	Fundación Carmen Gandarias	2
15	Fundación Puig	0

CONSTRUIR CONFIANZA 2018

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

Ranking de transparencia de las fundaciones de celebridades

CLASIFICACIÓN	FUNDACIONES	PUNTOS
TRANSPARENTES		
Este grupo lo integran aquellas fundaciones que cumplen los criterios: 1) <i>criterio cuantitativo</i> : deben cumplir al menos 12 de los 19 indicadores de transparencia; 2) <i>criterio cualitativo</i> : entre los cumplimientos deben incluirse dos de los indicadores relativos a la información económica: estados financieros e informe de auditoría		
1	Fundación Josep Carreras	18
2	Fundación Isabel Gemio	17
3	Fundación Gasol	13
	Fundación Rafa Nadal	13
TRANSLÚCIDAS		
Este grupo está formado por aquellas fundaciones que cumplen al menos 8 de los 20 indicadores de transparencia.		
4	Fundación Bertín Osborne	9
	Fundación Leo Messi	9
OPACAS		
Este grupo lo integran las fundaciones que cumplen menos de 8 indicadores.		
5	Fundación Antonio Gala	4
6	Fundación Iker Casillas	3
7	Fundación Fernando Alonso	2
	Fundación "El Juli"	2
8	Fundación José Tomás	1
	Fundación Alberto Contador	1

CONSTRUIR CONFIANZA 2018

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO			GOBIERNO				INFORMACIÓN ECONÓMICA				EVALUACIÓN		
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	DIRECTOR EJECUTIVO	DIRECTIVO FUNCIONAL	IDENTIFICACIÓN	PERFIL	CARGOS	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIÓN	CÓDIGO BUEN GOBIERNO	INFORME GC	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	DESGLOSE DE GASTOS	CARTA AUDITORES	PLAN ACTUACIÓN	METODOLOGÍA	
F. Josep Carreras	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F. Rafa Nadal	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F. Fernando Alonso	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F. Leo Messi	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F. José Tomás	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F. El Juli	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F. Bertín Osborne	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F. Gasol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F. Isabel Gemio	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F. Iker Casillas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F. Alberto Contador	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F. Antonio Gala	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

