

La estrategia de las nuevas fundaciones bancarias

Nuria Bajo Davó* y José Manuel Rodríguez Carrasco**

Las cajas de ahorros se han distinguido por dos características a lo largo de su dilatada historia: arraigo territorial, lo que les llevó a atender a su clientela más cercana en peligro de exclusión social y económica, y una decidida vocación para invertir parte de sus excedentes en obras sociales. Este modelo, que funcionó desde su fundación en 1834, se vino abajo con la última crisis económica financiera. Algunas cajas no pudieron hacer frente a la expansión que habían iniciado en el sector de la construcción y en la oferta de complejos productos financieros. El legislador se vio obligado a promulgar la Ley 26/2013 en virtud de la cual las cajas se convirtieron en entidades crediticias en forma de banco y su obra social quedó desgajada y asignada a unas fundaciones, que a su vez se convirtieron en accionistas de las recién creadas entidades crediticias. Los retos que se plantearon a estas nuevas fundaciones son importantes y nos preguntamos cómo pueden prepararse para llevar adelante su proyecto.

La crisis económico financiera, que con especial virulencia se desató a partir del año 2008, tuvo un reflejo especial en las cajas de ahorros españolas, de tal modo que los indicadores básicos de la mayoría de las entidades se vieron afectados por esta situación. La crisis no solamente perjudicó a las propias cajas, sino que el sistema financiero y bancario en su conjunto se encontró ante una situación tan delicada que el gobierno se vio obligado a intervenir directamente en su funcionamiento.

En lo que a las cajas de ahorros se refiere, esta intervención se plasmó en la promulgación de

la Ley 26/2013 de 27 de diciembre, que introdujo cambios radicales en estas entidades, de tal manera que su actividad financiera quedó asignada a unas nuevas entidades de crédito, y su obra social, nota distintiva de éstas desde su fundación, pasó a depender de fundaciones bancarias u ordinarias, cuyo objetivo era la gestión de la obra social que hasta entonces había sido también administrada por las propias cajas. Las fundaciones bancarias se convirtieron así en accionistas de las nuevas entidades crediticias y los dividendos obtenidos pasarían a engrosar los recursos asignados a la obra social.

* Universidad Autónoma de Madrid.

** UNED.

El nuevo entorno en que se encontraron estas recién creadas fundaciones, así como las características de sus recursos financieros, en particular los dividendos recibidos, les han obligado a un replanteamiento estratégico de su actividad social en línea con el paradigma estructura, conducta y resultados¹. Será preciso señalar la nueva estructura, a saber, quiénes son sus órganos de dirección, y qué teoría de gobierno corporativo sustenta esa estructura. En lo que a conducta se refiere hay que preguntarse sobre las actividades a las que se van a dedicar estas nuevas instituciones y si tienen los recursos necesarios y suficientes para atender sus actividades. Y finalmente, una vez conseguidos los resultados, analizar el impacto que están teniendo en la sociedad.

Fundaciones bancarias

La Ley 26/2013 señala que la fundación bancaria será “aquella que mantenga una participación en una entidad de crédito que alcance, de forma directa o indirecta, al menos un 10 por ciento del capital o de los derechos de voto de la entidad, o que le permita nombrar o destituir algún miembro de sus órganos de administración.” (art. 32). Las razones para que estas dos instituciones, cajas y fundaciones, fueran incluidas en la misma ley no es otra que el nexo de unión de su carácter fundacional (Embuid Irujo, 2015) y sobre todo el hilo conductor del carácter social de ambas.

La pregunta que surge a continuación es qué ocurre con las cajas que a juicio del legislador superan la dimensión establecida para mantenerse como tales. En ese caso se introduce la necesidad de su transformación en fundación bancaria. Así, según el artículo 34 de citada Ley 26/2013, “las cajas de ahorros, en los supuestos previstos en el apartado siguiente, deberán traspasar todo el patrimonio afecto a su actividad financiera a otra entidad de crédito a cambio de acciones de esta última y procederán a su transformación en una fundación bancaria, en caso de cumplir los requisitos previstos en el artículo 32 de esta Ley”.

Los supuestos a los que se refiere el apartado anterior son los siguientes:

a) *Que el valor del activo total consolidado de la caja de ahorros, según el último balance auditado, supere la cifra de diez mil millones de euros; o, b) Que su cuota en el mercado de depósitos de su ámbito territorial de actuación sea superior al 35 por ciento del total de depósitos.*

Respecto a las fundaciones ordinarias, el artículo 36 de la citada Ley señala que “deberán transformarse en fundaciones bancarias cuando adquieran una participación en una entidad de crédito que alcance, de forma directa o indirecta, al menos, un 10% del capital o de los derechos de voto de la entidad, o que le permita nombrar o destituir algún miembro de su órgano de administración, en este caso deberán transformarse en fundaciones bancarias”.

A la vista de este articulado parece que el legislador intenta establecer unos límites, traspasados los cuales se considera que la caja adquiriría unas dimensiones tales, que podrían causar problemas en el sistema financiero en el caso de mal funcionamiento como entidad crediticia. Al mismo tiempo prescribe que todo el patrimonio afecto a su actividad financiera sea traspasado a otra entidad de crédito y se transforme por esta vía en una fundación bancaria, u ordinaria cuando no alcance los porcentajes de participación reseñados.

Así pues, dadas las novedades introducidas por la legislación y después de su aplicación nos encontramos con que donde antes de la crisis de 2008 había 43 cajas de ahorros, en la actualidad solo subsisten dos cajas de reducidas dimensiones Ontinyent y Pollença, 14 fundaciones bancarias, 19 fundaciones ordinarias y 12 entidades de crédito provenientes del proceso de transformación y cuyo origen fueron cajas de ahorros, y hoy participadas por las fundaciones.

Nos encontramos que *ex lege* estas fundaciones nacen con una finalidad; así, el artículo 32 de

¹ Este paradigma se emplea en el ámbito de la economía pero su esquema sirve a nuestro objetivo de análisis.

Cuadro 1

Fundaciones bancarias con 10% o más de participación en entidades financieras

(Porcentaje)

Entidades crediticias	CaixaBank	Ibercaja	Kutxa	Liberbank	UnicajaBanco
FB La Caixa	58,9				
FB Ibercaja		87			
FB BBK			57		
FB Kutxa			32		
FB Caja Vital			11		
FB Cajastur				16,1	
FB Unicaja					49,68

Fuente: Funcas (2015) y elaboración propia.

la Ley dice que “la fundación bancaria tendrá finalidad social y orientará su actividad principal a la atención y desarrollo de la obra social y a la adecuada gestión de su participación en una entidad de crédito”. Así pues, nos hallamos ante un claro objetivo finalista definido por lo social, y de nuevo, con una gestión adecuada en la entidad de crédito participada. Estos dos objetivos de la ley, finalidad social y la adecuada gestión de su participación en una entidad de crédito, tendrán que ser los que orienten la estrategia de la fundación bancaria.

La nueva ley también regula otros aspectos fundamentales de la organización y funcionamiento de las fundaciones bancarias, como los relativos al régimen de profesionalidad e incompatibilidad de los miembros que integran los órganos de gobierno, las relaciones con las entidades de crédito participadas, que dan lugar a la aprobación de un plan de gestión y de un plan financiero, así como las cuestiones de supervisión y de transparencia.

El legislador, por tanto, define la figura de la fundación bancaria por su conexión a una entidad de crédito a través de un vínculo participativo; es decir, su definición viene condicionada por el mantenimiento de la participación de un 10% del capital con una entidad de crédito y la posi-

bilidad de nombrar o destituir algún miembro de su órgano de administración (Embido Irujo, 2015). En este momento, las fundaciones bancarias con más de un 10% de participación en entidades de crédito son las que figuran en el cuadro 1.

El gobierno corporativo de las fundaciones bancarias

Otra de las novedades de la norma es la introducción de una serie de documentos sobre gobierno corporativo que deben enviar las fundaciones bancarias al Banco de España. Adolece el texto de una introducción sobre el gobierno corporativo en general y su aplicación a estas entidades y entra directamente en su documentación. Se estima por ello que deben ofrecerse unas breves nociones sobre la esencia del gobierno corporativo.

El informe Cadbury (1992), que ha sido un referente en todos los estudios sobre gobierno corporativo, definía éste como el *sistema por medio del cual las empresas son dirigidas y controladas*, indicando a su vez que el consejo de administración es el órgano responsable de la gobernanza de las empresas. Por su parte, Calvo (2017) mantiene que *el gobierno corporativo es un sistema de principios, normas, instrumentos y*

prácticas tendentes a garantizar que la estructura de poder y decisiones de la empresa vele por los legítimos intereses de todos los grupos interesados en la misma, y proteja su supervivencia rentable a largo plazo.

El gobierno corporativo de las fundaciones bancarias desde el punto de vista legal

Cuando fijamos nuestra atención sobre las fundaciones bancarias y su gobierno, desde un punto de vista legal nos topamos con una triple normativa que estimamos se podía haber simplificado, pues el lector se encuentra con alusiones al gobierno corporativo de las fundaciones bancarias en la Ley 26/2013, la Circular 6/2015 de 17 de noviembre del Banco de España y la Orden ECC 2575/2015 de 30 de noviembre. En ninguna de las tres normas el legislador ofrece una definición clara, sencilla y nítida sobre lo que él mismo entiende por gobierno corporativo.

El patronato es la parte crucial de la estructura y el máximo órgano de gobierno y representación de las fundaciones bancarias y a quien le corresponde cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación.

En primer lugar, en el artículo 48 de la Ley 26/2013 aparece la obligación, entre otras, de publicar un informe anual de gobierno corporativo donde deben figurar los órganos de gobierno de la entidad, la política de inversión en la entidad bancaria, la política de remuneraciones y la actividad de la obra social desarrollada, anunciando sanciones a aquellas entidades que no cumplan con estas normas. No cabe la menor duda que la extensión de este artículo 48 se debe, en gran parte, a la necesidad de alcanzar una mayor transparencia en el gobierno de estas entidades, así como ejercer un medio de control sobre las mismas con una serie de normas de obligado cumplimiento.

A tenor de lo expresado en este artículo, la primera preocupación del legislador es la estructura,

composición y funcionamiento de los órganos de gobierno. En realidad, estas exigencias son las que figuran en los artículos 37 a 42 de la citada ley, es decir, el patronato, las comisiones delegadas de éste que prevean los estatutos, el director general y los demás órganos delegados del patronato.

El patronato es, por consiguiente, la parte crucial de la estructura y el máximo órgano de gobierno y representación de las fundaciones bancarias y a quien le corresponde cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación. El patronato será también el responsable del control, supervisión y el envío del informe de gobierno corporativo al Banco de España.

Para el caso en que la fundación bancaria posea más de un 30% de participación en la entidad crediticia también tiene la obligación de elaborar y enviar un protocolo de gestión y un plan financiero.

Respecto a la gobernanza, surge la siguiente cuestión: ¿cuáles son los ámbitos de competencia y gestión de las fundaciones bancarias en su relación con las entidades financieras en las que participan? Esta pregunta es clave para lograr un gobierno eficiente y sostenible en este nuevo marco regulatorio, sobre todo para las fundaciones que poseen más de un 30% del capital de la nueva entidad crediticia. La respuesta se articula a través de dos documentos: el Protocolo de gestión y el Plan financiero, de tal manera que, la entidad crediticia goza de autonomía y responsabilidad de gestión en el desarrollo de su actividad, salvo en aquellos aspectos que contienen el Protocolo de gestión y el plan Financiero, donde la fundación correspondiente tendrá competencias para trasladar a la participada directrices estratégicas y de rendimiento financiero.

A la vista por tanto de estas funciones que le asigna la norma principal se puede decir que el patronato es la parte más importante de la estructura organizativa de la fundación bancaria y por ello la norma desciende a otros detalles sobre la composición de este órgano sin dejar mucho mar-

gen a las propias fundaciones para que configuren este órgano.

Informe de gobierno corporativo

El contenido del informe de gobierno corporativo tratará entre otros aspectos los siguientes: los órganos de gobierno de la entidad, la política de inversiones en la entidad bancaria, la política de remuneraciones y la actividad de la obra social desarrollada.

A los órganos de gobierno ya nos hemos referido más arriba. En lo que respecta a la política de inversiones, creemos que deben referirse en el informe anual las adquisiciones o ventas de acciones de la entidad participada, pues ello puede alterar tanto el sentido del voto dentro del consejo de la participada como los dividendos que reciba la fundación. Otros aspectos de la política de inversión y su influencia en la participada pueden resultar problemáticos, porque buena parte de las deliberaciones en el seno de la entidad bancaria son secretas y en las actas no se expresa necesariamente quién ha votado a favor de una propuesta u otra. Sí se estima que los representantes de la fundación en el consejo tienen la obligación de seguir las directrices señaladas en el protocolo de gestión. En este informe de gobierno corporativo también se debe dejar constancia de otras posibles inversiones de la fundación bancaria en otras entidades crediticias que no sea la vinculada a la fundación.

Protocolo de gestión

Lo primero que se señala en el artículo 43 respecto al protocolo de gestión de las fundaciones bancarias que alcancen una participación del 30% en una entidad de crédito son los criterios básicos de carácter estratégico de la gestión por parte de la fundación bancaria respecto de su participación en la entidad de crédito vinculada. Nuestra inter-

pretación de este artículo es que se está tratando de la creación de valor por ambas entidades, en otras palabras, lo que se conoce como creación de valor compartido. Este valor compartido constituye un compromiso para las dos instituciones, por un lado, la entidad crediticia participada y por otro, la fundación bancaria. Así esta tiene como objetivo el desarrollo y gestión de la obra social, mientras que en la entidad crediticia será la prestación de servicios propios del negocio bancario en la comunidad donde está inserta. Este compromiso de creación de valor compartido por ambas entidades pasa por la obligación del continuo examen de las actividades de la fundación y su impacto social, así como de su intervención en las decisiones de la entidad crediticia. A su vez, la entidad crediticia actuará con los criterios de prestación de servicios financieros que creen valor entre su clientela atendiendo sus necesidades y evitando la exclusión financiera de sus clientes. No se debe olvidar que si la fundación tiene una participación superior al 30% del capital de la entidad crediticia, también tiene margen de maniobra para imponer o sugerir sus criterios sobre la finalidad social².

El compromiso de creación de valor compartido pasa por la obligación del continuo examen de las actividades de la fundación y de su impacto social, así como de su intervención en las decisiones de la entidad crediticia.

Otra de las cuestiones que deben figurar en el protocolo de gestión es la descripción de las relaciones entre el patronato de la fundación bancaria y los órganos de gobierno de la entidad de crédito participada. Se refiere principalmente la norma a la elección de los consejeros que representen a la fundación en la entidad participada, los cuales deben contar con honorabilidad y experiencia, para ejercer la delicada labor de velar por los intereses de la entidad crediticia y al tiempo incorporar los objetivos de la fundación bancaria.

² Se debe a Porter y Kramer (2011), la introducción del concepto de valor compartido en las actividades empresariales y lo definen como las políticas y prácticas operativas que aumentan la competitividad de una empresa y simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de la comunidad donde operan.

El plan financiero

De un modo escalonado la nueva ley impone también la obligación de elaborar un plan financiero para aquellas fundaciones bancarias que tengan una participación del 30% y más del 50%. La pretensión del legislador con estos planes financieros es garantizar la capitalización suficiente y la solvencia de la entidad de crédito participada (Arregui, 2015)

Para el segundo caso, el plan financiero deberá ir acompañado de un plan de diversificación de inversiones con el objetivo de minimizar riesgos y asimismo se deberá constituir un fondo de reserva para hacer frente a posibles necesidades de recursos propios. Así pues, el plan financiero, el plan de diversificación de inversiones y el fondo de reserva son los tres instrumentos que la ley contempla para garantizar una gestión prudente de la entidad crediticia.

De los cauces legales al diseño estratégico

Vistas las exigencias normativas acerca de la estructura general de las fundaciones bancarias y las características que debe exhibir el patronato, así como la documentación que emana de éste y debe hacerse pública, se puede preguntar qué vías les quedan a las fundaciones bancarias para un planteamiento estratégico personalizado que les ayude a diseñar su estrategia y alcanzar sus objetivos.

Las fundaciones bancarias son conocedoras que los tiempos en que las cajas de ahorros dedicaban un porcentaje determinado de sus beneficios a la obra social han cambiado. Las recién creadas fundaciones bancarias evidentemente son herederas del espíritu de las antiguas cajas de ahorros y de su obra social, pero el futuro ya no será igual. Ni los beneficios retenidos pasarán exclusivamente a financiar la antigua obra social, ni las actividades y destinatarios serán necesariamente los mismos. El año 2008 supuso un cambio de tendencia e incluso de escenario. Los

componentes de la nueva situación afectan tanto al funcionamiento interno de la fundación como a los destinatarios de sus actividades. Por ello las actividades de la obra social tienen que ser redefinidas a la vista de las nuevas necesidades, como se señala más adelante.

En esta nueva situación, es de primordial importancia el papel del patronato tanto para definir sus líneas estratégicas de actuación en el futuro, como en la elección de los miembros de dicho patronato, que tendrán que decidir esas líneas de actuación más adecuadas y medir sus resultados. Así pues, tamaño del patronato y elección de sus miembros deben ser las preocupaciones iniciales.

En lo que al tamaño se refiere, la normativa vigente dice que debe observarse el principio de proporcionalidad en función del volumen de sus activos y en ningún caso debe ser superior a quince miembros. Si el tamaño del patronato es reducido y sus miembros dedican el tiempo requerido al desempeño de sus funciones, el patronato será más ágil a la hora de discutir y tomar decisiones. En sentido contrario, puede afirmarse que a mayor número de miembros en el patronato, se contará con una base más amplia de información y puntos de vista diferentes para debatir y adoptar decisiones. En definitiva, no hay un traje único que sirva para todas las fundaciones, ni siquiera guiándose por el principio de proporcionalidad en función del volumen de activos.

La cualificación de los patronos. No es fácil apuntar las cualificaciones que deben exhibir las personas susceptibles de ser elegidas para formar parte del patronato. Por el hecho de que las fundaciones bancarias procedan de una transformación de las antiguas cajas de ahorros, siempre habrá cierta inclinación a elegir miembros que en su pasado hayan desempeñado cargos importantes en las antiguas cajas, aunque las nuevas fundaciones desarrollan su labor en un entorno social y económico diferente.

Es provechoso que el patronato en su conjunto, aparte de la experiencia y profesionalidad de sus miembros en sus campos de procedencia, muestre la diversidad propia de las acti-

vidades que se van a llevar a cabo y que sus miembros tengan redes de contacto suficientemente amplias para maximizar el éxito de la fundación. Como dicen Vernis *et al.* (2004), es preciso que sus miembros exhiban grandes dosis de liderazgo y sean un referente representativo de la sociedad a quien sirven.

La primera y principal tarea del patronato es poner por escrito y con claridad meridiana la misión, visión y valores de la fundación. Ya que estos tres pilares serán los que en todo momento guíen las deliberaciones, toma de decisiones y actuación de la fundación bancaria.

La nueva misión. A efectos de fijar los objetivos y garantizar los resultados es primordial definir la misión de la fundación bancaria en términos claros y concisos, de tal manera que guíen en todo momento sus actuaciones, es decir, la misión es lo que justifica la razón de ser de la organización en la sociedad, como podría ser construir una sociedad más justa y ofrecer oportunidades a las personas que más necesitan la inclusión social y económica.

Una vez plasmada la definición de la misión, ésta debe venir acompañada de *la visión* de futuro que tiene la entidad y describirá de manera breve y diáfana cómo será la organización en el futuro cuando se apliquen las estrategias acordes con su misión. Así, una fundación puede contemplarse como una organización que ofrece soluciones duraderas para cubrir las necesidades básicas de las personas y responder a los nuevos retos de la investigación, la cultura y la educación.

Los valores son las pautas o patrones de conducta que la fundación se marca en sus actividades y contribuyen a su continuidad en la sociedad en el largo plazo. Como por ejemplo garantizar la correcta evaluación de los programas y una gestión guiada por la excelencia en la gestión y la eficacia.

Actividad de la obra social

Entre los contenidos del informe anual de gobierno corporativo cobra especial importancia su apartado "g", que menciona la actividad de la obra social desarrollada. Según algunos autores este informe duplica el contenido del Protocolo de gestión, con lo que sugieren que podrían simplificarse en un solo documento. Pero la cuestión es que la ley exige este informe, quizá como un medio de control añadido (Funcas, 2015), exigencia que viene además acompañada de la penalidad para el caso de no publicarlo o publicarlo con datos falsos.

En cualquier caso, entendemos que los elementos imprescindibles de este informe podrían ser el número de beneficiarios de la obra social de la fundación, los diferentes actos o actividades, así como los gastos sociales realizados por la fundación en el transcurso de un año.

Con posterioridad a la Ley que se viene comentando, el Ministerio de Economía y Competitividad publicó la Orden ECC 2575/2015, de 30 de noviembre, donde se añade que se debe incluir el presupuesto asignado y su liquidación por programas, y la procedencia de los recursos disponibles. Se informará también sobre la existencia, en su caso, de una comisión delegada con competencias específicas relacionadas con la obra social y las actividades conexas, su composición, las competencias atribuidas y la forma de designación de sus miembros.

Siguiendo estas directrices, la CECA ha presentado en su memoria social de los años 2014 a 2017 los gastos de su obra social que en el año 2014 ascendieron para todas las fundaciones a 709 millones de euros, llegando a 717 millones en 2015 y subiendo a 734 millones en 2016 y 801 millones en 2017.

Principios de actuación de la obra social

Los principios de la obra social, según la CECA y siguiendo las sugerencias de la Agrupación

Europea y el Instituto Mundial de Cajas de Ahorros y Bancos Minoristas WBSI (2017), se agrupan en torno a tres Rs: *retail* (minorista), *regional* (regional) y *responsible* (responsable):

Minorista: el objetivo principal es financiar la economía, a saber, personas y hogares, gobiernos locales, así como microempresas y pymes.

Regional: mantener una estrecha relación con la comunidad local o regional a quien sirve a través de su red de oficinas y otros canales de distribución.

Responsable: fomentado una actitud responsable hacia los negocios de tal manera que exista un equilibrio entre la sostenibilidad financiera y un retorno a la sociedad, fomentando una abierta relación con sus clientes, en particular los colectivos de ciudadanos más vulnerables. La promoción de la inclusión financiera es parte de la herencia de las cajas y un elemento esencial de su misión.

Ámbitos de actuación de la obra social

El Real Decreto 2290/1977, que en su momento hizo desaparecer las limitaciones operativas de las cajas de ahorros, estableció cinco grandes áreas de actuación donde tenían suficiente cabida todo tipo de obra social. Estas áreas eran: sanidad pública, investigación, enseñanza, cultura y asistencia social. El paso del tiempo, la reciente crisis económica y sobre todo la situación actual, han cambiado algo este ámbito de actuación. Puede afirmarse que no todas las entidades siguen hoy un patrón común en su ámbito de actuación social.

La CECA ha publicado, sin embargo, en sus recientes memorias sociales estos ámbitos de actuación así como lo que comprenden cada uno de ellos, dichos ámbitos son: Acción social, Cultura y Patrimonio, Deporte y Ocio, Desarrollo Local y Creación de Empleo, Educación e investigación, y Medio Ambiente (CECA, 2016).

El impacto de la obra social de las fundaciones bancarias

Se puede decir que las recién creadas fundaciones bancarias son herederas de la antigua obra social de las cajas de ahorros. Sin embargo hay una serie de circunstancias que hacen de la obra social de las fundaciones bancarias algo novedoso, principalmente por las innovaciones que han introducido las nuevas normas; esto conlleva que sea conveniente un nuevo planteamiento y análisis de esta nueva realidad y comprobar si la actual obra social está cumpliendo con la misión y objetivos de los actuales planes estratégicos y qué impacto tienen sus actuaciones en la sociedad.

Medir el desempeño en el caso de las fundaciones es una tarea compleja, ya que se trata de un concepto multidimensional, de manera que existen dos tendencias complementarias a la hora de valorar los resultados, beneficios e impacto social de las fundaciones. Por un lado, los métodos que miden el desempeño financiero, y por otro lado, los métodos más actuales, que recogen aspectos cualitativos integrando las expectativas y percepciones de los grupos de interés relevantes, para que dicha medición resulte de utilidad a los distintos *stakeholders*, incluyendo lógicamente a la propia fundación.

En España, el Plan General Contable se adaptó por primera vez a las entidades sin fines lucrativos en 1998, obligando a las fundaciones a llevar la contabilidad financiera por partida doble, el presupuesto y la liquidación; con lo que se reconoció al presupuesto como herramienta de gestión de planificación (Rodríguez Díaz y Rey, 2017).

A este respecto, destaca el trabajo de Cordobés, Ripoll y Soldevilla (2016) sobre el bajo uso de los instrumentos de contabilidad de gestión para una muestra 316 entidades no lucrativas, concluyendo que el instrumento más utilizado es el presupuesto (92% de los casos), seguido de la contabilidad financiera y de la contabilidad de costes.

Para González Sánchez y Rúa Alonso de Corrales (2007), el resultado contable no es un indicador adecuado para evaluar la gestión de las fundaciones, por lo que será necesario utilizar información extracontable, en concreto indicadores de gestión, cuantitativos y sociales, diseñados a la medida y características concretas de cada entidad. En esta línea, se plantea un modelo en el que la fundación será eficiente si cubre las inversiones de su actividad con los ingresos del ejercicio (propios, mercantiles, financieros o de carácter extraordinario).

Existen dos tendencias complementarias a la hora de valorar los resultados, beneficios e impacto social de las fundaciones. Por un lado, los métodos que miden el desempeño financiero y, por otro, los métodos más actuales que recogen aspectos cualitativos integrando las expectativas y percepciones de los grupos de interés relevantes.

Estas preocupaciones por la eficiencia de la tarea de la obra social y el conocimiento de su impacto han llevado al desarrollo de una serie de modelos de medición, algunos de los cuales se exponen más adelante. La Asociación Española de Fundaciones (AEF) ha elaborado una guía donde señala que “el objetivo de la medición del impacto es la gestión y el control del proceso de generación de impacto social con el fin de maximizarlo u optimizarlo en relación a sus costes” (AEF, 2015). A tal fin expone como punto de partida para la medición del impacto los cinco pilares que aparecen a continuación y cuyo contenido es el siguiente:

Establecimiento de objetivos. Deben expresarse con claridad las razones por la que se quiere medir el impacto, tanto desde el punto de vista de la fundación bancaria como desde el proyecto o actividad concreta que se emprende. Estos dos puntos de vista del objetivo facilitarán posteriormente la recogida de datos.

Análisis de los agentes involucrados. Hay agentes, caso de la fundación bancaria, que contribu-

yen con insumos (*inputs*), mientras otros son los destinatarios de los resultados tanto de un modo directo como indirecto, considerando siempre sus expectativas.

Medición de resultados, impactos e indicadores. Los resultados deben medirse en consonancia con los objetivos establecidos y los indicadores deben estar definidos, siendo conveniente utilizar más de un indicador. Se podría añadir que estos indicadores deben cumplir con los atributos que otorgan la condición de SMART: *specific* (específicos), *measurables* (medibles), *attainable* y *actionable* (alcanzables y orientados a la acción), *relevant* (relevantes), *time-framed* y *timely* (acotados en el tiempo y oportunos) (AFI, 2017).

Verificación y valoración del impacto. Esta fase responde a la pregunta si se está generando valor para el receptor de la inversión y el gasto social.

Seguimiento y presentación de resultados. Hacer un seguimiento sistemático del cumplimiento de los objetivos. Una vez recogida y analizada la información, puede haber una presentación interna para la propia organización y otra para los grupos de interés, *stakeholders*, que se mueven en el ámbito de la organización.

Hay también consenso entre una serie de autores que para cumplir este objetivo de medida es preciso construir una cadena de valor con una serie de apartados donde deben figurar los insumos o *inputs*, las actividades, los productos o *outputs*, los resultados o *outcomes* y el impacto social (Rodríguez y Rey, 2017; Epstein y Warren, 2011). Entendiendo por:

- Insumos, los recursos humanos y financieros invertidos en las actividades de la organización.
- Actividades se refiere a la actuación concreta, las tareas y el trabajo llevado a cabo por la organización para generar productos y resultados y alcanzar sus objetivos.
- Outputs, los bienes y servicios tangibles que surgen como resultado de las actividades de la organización.

- Resultados, las transformaciones, beneficios, aprendizajes y otros efectos que se derivan de las actividades de la organización.
- Impacto social, efectos más a largo plazo y de mayor alcance atribuibles a las actividades de la organización.

No todos los modelos de medición del impacto son útiles para todas las fundaciones bancarias; cada una debe adoptar y desarrollar aquella medida o método que más se adapte a sus necesidades. La Fundación TRASI de EE.UU. aporta una base de datos de 300 prácticas de medición que gratuitamente ofrece (TRASI, 2014).

Otro de los modelos que se proponen es la cadena de valor del impacto, diseñado por la Asociación Española de Fundaciones, que utiliza como punto de partida el esquema de una cadena de valor, distinguiendo por un lado el plan de trabajo del proyecto y por otro los resultados previstos.

La Asociación recomienda que, para calcular el impacto social, los resultados deberían ser contrastados con lo siguiente:

- Lo que hubiese pasado de todas formas (efecto “peso muerto”).
- Las actividades de otros agentes (aislar lo atribuible a la inversión).
- En qué medida los efectos de la intervención inicial van perdiendo importancia con el paso del tiempo (efecto “caída”).
- En qué medida los resultados han desplazado otras consecuencias igualmente positivas que hubieran podido suceder (efecto “desplazamiento”).
- Consecuencias inesperadas o imprevisibles (que pueden ser positivas o negativas).

Una de las cuestiones que se deben tener en mente a la hora de analizar el impacto de las

fundaciones bancarias en la sociedad, es el conocimiento de la doble vertiente de sus vías de ingresos, así como de los gastos sociales en que incurrir.

El fuerte crecimiento de los ingresos de las fundaciones derivados de actividades propias es un indicador del esfuerzo que están haciendo para obtener ingresos por vías distintas de la percepción de dividendos.

Los dividendos que reciben por su participación en las entidades crediticias vinculadas, comenzó siendo la vía principal de ingresos en el año 2014, pero esta vía ha disminuido paulatinamente y en este momento ya no es la primera fuente de ingresos, sino que ha sido superada por las actividades propias, lo cual es un indicador del esfuerzo que están haciendo las fundaciones para obtener ingresos por otras vías. Estos ingresos por actividades propias tienen su origen en el patrimonio heredado, al segregarse la actividad financiera de la social, los acuerdos alcanzados con el banco en materia social y los montes de piedad (Aranda, 2017). El fondo para la obra social y remanente que en su segundo año aumentó ligeramente su participación, ha tenido un descenso significativo en 2016. En lo que ayudas privadas y patrocinios se refiere, también ha experimentado un ligero incremento en 2016. Y finalmente en las subvenciones y ayuda pública, se advierte un ligerísimo descenso con el paso del tiempo.

En el cuadro 2 figuran los gastos en obra social, incluyendo las fundaciones bancarias, las ordinarias y las cajas de ahorros. Interesa fundamentalmente el análisis de los años 2015 y 2016, que es cuando entran en funcionamiento las nuevas entidades al amparo de la nueva normativa. Se aprecia en este cuadro un aumento tanto en los gastos totales como en las actividades emprendidas, así como en el número de beneficiarios. Se destacaría fundamentalmente que este gasto se concentra en las áreas de Acción social, Cultura y patrimonio, así como Educación e investigación, produciéndose un descenso en lo que al gasto

Cuadro 2

La obra social: gastos, actividades y beneficiarios

Acciones sociales	2014			2015			2016			2017		
	Gastos Miles €	Actividades	Beneficiarios	Gastos Miles €	Actividades	Beneficiarios	Gastos Miles €	Actividades	Beneficiarios	Gastos Miles €	Actividades	Beneficiarios
Acción social	357.005	43.655	10.844.541	325.855	18.569	6.318.816	363.815	29.903	7.367.146	360.946	38.988	8.758.756
Cultura y patrimonio	142.198	49.176	17.176.228	125.056	26.061	12.701.427	138.642	24.198	11.705.883	141.504	29.507	15.457.860
Educación e investigación	78.874	14.172	2.328.802	84.141	17.475	2.399.935	94.249	14.549	2.912.310	153.212	25.982	6.514.085
Medio ambiente	59.967	10.098	4.331.095	62.148	18.082	5.410.486	60.403	19.413	4.559.998	14.590	6.306	1.221.827
Desarrollo local y creación de empleo	52.973	2.082	443.342	89.674	7.809	1.628.310	49.952	7.621	2.141.634	101.359	7.301	1.309.101
Deporte y ocio	18.887	780	891.025	30.511	3.870	1.919.948	27.487	6.447	2.108.219	29.271	7.126	1.647.721
Total	709.904	119.965	36.015.033	717.385	91.926	30.378.922	734.548	102.131	30.795.190	800.881	115.210	34.909.349

Fuente: Memorias sociales CECA y elaboración propia.

social se refiere en las áreas de medio ambiente, Desarrollo local y creación de empleo y Deporte y ocio. Los datos que aparecen en estas tres últimas áreas de actividades y beneficiarios parecen indicar que ha habido un cambio de estrategia respecto a las mismas y que requieren un análisis más profundo en próximos ejercicios.

Conclusiones

El modelo de cajas de ahorros, que desde 1834 había comenzado a implantarse en España para atender a las personas que no tenían fácil acceso a los circuitos de captación de capital y que gozaban de un fuerte arraigo territorial, comenzó a mostrar signos de debilidad a partir del año 2008 con el inicio de la última crisis financiera.

Las lecciones derivadas de la crisis obligaron al Estado a intervenir de varias formas, primordialmente con la Ley 26/2013, que pretende un regreso al pasado de las cajas tales como su carácter social y su arraigo territorial. La nueva normativa permite la completa separación de la actividad bancaria y la obra social de las cajas. En virtud de esta Ley, las cajas deberán traspasar todo el patrimonio afecto a su actividad financiera a otra entidad de crédito a cambio de acciones de esta última y procederán a su transformación en una fundación bancaria u ordinaria según cumplan las condiciones que señala el texto legal.

En un primer momento las entidades crediticias resultantes son seis, incluida BMN hoy fusionada con Bankia y las fundaciones bancarias con más de un 10% de participación en estas entidades son siete, aparte de otras que cumplen otros requisitos, como poder nombrar o remover miembros del consejo de administración de las entidades de crédito surgidas del proceso de transformación.

El legislador ha impuesto a estas recién creadas fundaciones bancarias la obligación de elaborar un informe de gobierno corporativo anualmente donde deben dar cuenta de los órganos de gobierno de la fundación –se refiere al patronato de la misma–, la política de inversiones en

la entidad bancaria de la que es accionista y la actividad de la obra social desarrollada. En cuanto a esta última la CECA ha sugerido a las fundaciones una serie de campos donde deben centrar su obra social. Un asunto que continúa abierto es la medición del impacto de la obra social donde las fundaciones han centrado su actividad.

El análisis de las cuentas de la obra social para el conjunto de las fundaciones comprende no solo las características de los gastos sino las vías de ingreso y se observa que los dividendos recibidos han dejado de ser la principal fuente de ingresos a expensas, de momento, de las actividades propias de la fundación. Los gastos del conjunto de obra social han aumentado ligeramente a lo largo de los tres años observados, sin embargo, si se atiende solamente a los gastos de las fundaciones bancarias que publican sus datos, los datos ofrecidos no son concluyentes y nos invitan a esperar los próximos periodos.

Referencias

- AFI (2017), *Guía del Sistema Financiero Español*, Madrid.
- ARANDA RUIEJO, C., y E. SOTOMAYOR MORALES (2017), “De Cajas de Ahorros a sociedades capitalistas y Fundaciones: un nuevo enfoque en la gestión y aplicación de la Obra Social”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (91): 149.
- ARREGUI, N. I. (2015), “Plan Financiero”, en *Comentarios a la Ley de Cajas de Ahorros y Fundaciones bancarias*, Thomson Reuters Aranzadi, Cizur Menor (Navarra): 563-577.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES (2015), *Guía práctica para la medición y la gestión del impacto*, en http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Gula_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf. Consultado el 16 de octubre de 2017.
- BANCO DE ESPAÑA (2011), *Evolución y Reforma de las Cajas de Ahorros*.

- (2015), Circular 6/2015 de 17 de noviembre.
- CADBURY, A. (1992), *The Financial Aspects of Corporate Governance*, GEE, Londres.
- CALVO, I. (2017), "BBK Fundación bancaria: un caso de análisis de gobierno corporativo y desarrollo de instrumentos avanzados de gestión", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LXXII, N. 220: 101-123.
- CECA (varios años), Memorias de la Obra social.
- CORDOBÉS, M.; RIPOLL, V., y P. SOLDEVILLA (2016), *Control de gestión en entidades no lucrativas: el caso de los colegios de economistas de España*, en <http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg>. Obtenido 19.02.2018.
- CUÑAT, V., y L. GARICANO (2010), "Did Good Cajas Extend Bad Loans? Governance, Human Capital and Loan Portfolios", en *The crisis of the Spanish Economy*, Colección monografías FEDEA: 351-398.
- EMBID IRUJO, J. M. (2015), *Fundación bancaria en Comentarios a la Ley de Cajas de Ahorros y Fundaciones bancarias*, Thomson Reuters Aranzadi, Cizur Menor (Navarra): 399-417.
- EPSTEIN, M. J., y W. F. MCFARLAN (2011), *Measuring the Efficiency and Effectiveness of a Nonprofits Performance*, en <http://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2011/10/pdf>.
- EPSTEIN, M. J. y A. REIC (2009), *Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations*, CMA y AICPA, Canadá, en <http://www.ef.uni-lj.si/docs./Not for-Profit.pdf>.
- FUNCAS (2015), *El nuevo mapa de las fundaciones: De cajas de ahorros a fundaciones*, Funcas, Madrid.
- FUNDACIÓN BANCARIA "LA CAIXA", en <https://www.fundacionbancarialacaixa.org/informacioncorporativa>.
- GONZÁLEZ SÁNCHEZ, M., y E. RÚA ALONSO DE CORRALES (2007), "Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica", *CIRIEC-España* N°57/2007: 117-149.
- PORTER, M. E., y M. R. KRAMER (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, enero-febrero: 62-77.
- RODRÍGUEZ DÍAZ, F., y M. REY (2017), "La evaluación del desempeño en las fundaciones: retos y herramientas", *Boletín de Estudios Económicos*, Volumen LXXII, N. 220: 139-165.
- TERCEIRO, J. (1997), "Los derechos de propiedad en el sistema financiero en España", *Acto homenaje al profesor Ángel Alcaide Inchausti*, UNED, Madrid.
- TRASI (2014), *El marco del arcoiris*, en <http://www.grantcraft.org/foundation-center-features/trasi-tools-and-resources-for-assessing-social-impact>
- VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANG, B., y A. SAZ (2004), *Los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Granica, Barcelona.
- WORLD SAVINGS BANKS INSTITUTE (2017), en <https://www.wsbi-esbg.org>. Consultado 27 de noviembre de 2017.