

■ EL PAPEL DE LAS NUEVAS FUNDACIONES Y CAJAS DE AHORROS

Analistas Financieros Internacionales (Afi)

■ EL PAPEL DE LAS NUEVAS FUNDACIONES Y CAJAS DE AHORROS



Funcas

PATRONATO

ISIDRO FAINÉ CASAS
JOSÉ MARÍA MÉNDEZ ÁLVAREZ-CEDRÓN
FERNANDO CONLLEDO LANTERO
MIGUEL ÁNGEL ESCOTET ÁLVAREZ
AMADO FRANCO LAHOZ
MANUEL MENÉNDEZ MENÉNDEZ
PEDRO ANTONIO MERINO GARCÍA
ANTONIO PULIDO GUTIÉRREZ
VICTORIO VALLE SÁNCHEZ
GREGORIO VILLALABEITIA GALARRAGA

DIRECTOR GENERAL

CARLOS OCAÑA PÉREZ DE TUDELA

Impreso en España
Edita: Funcas
Caballero de Gracia, 28, 28013 - Madrid
© Funcas

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, *offset* o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita del editor.

ISBN: 978-84-15722-53-3
ISBN: 978-84-15722-54-0
Depósito legal: M-38782-2016
Maquetación: Funcas
Imprime: Cecabank



ANTECEDENTES Y MOTIVACIÓN	9
CAPÍTULO 1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LAS ACTUALES FUNDACIONES	13
1.1. LA OBRA SOCIAL, SEÑA DE IDENTIDAD DEL ANTERIOR SISTEMA DE CAJAS DE AHORROS ESPAÑOL	15
1.2. LA OBRA SOCIAL EN UN ENTORNO DE CAMBIO	20
CAPÍTULO 2. ALTERACIONES EN EL ENTORNO ECONÓMICO-FINANCIERO: IMPLICACIONES PARA LA OBRA SOCIAL	23
2.1. IMPACTO DE LA CRISIS EN LA DISPONIBILIDAD FINANCIERA	25
2.2. RESPUESTA DE LA OBRA SOCIAL A LA MENOR DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	30
CAPÍTULO 3. CAMBIOS REGULATORIOS Y ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA	39
3.1. EL NUEVO MAPA JURÍDICO DE LAS FUNDACIONES	41
3.2. EL NUEVO MAPA ESTRATÉGICO DE LAS FUNDACIONES	44
CAPÍTULO 4. RETOS DE LAS FUNDACIONES	53
4.1. DIVERSIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN	56
4.1.1. Retos y reflexión estratégica	56
4.2. TRANSPARENCIA Y PROFESIONALIZACIÓN	67
4.2.1. Retos y reflexión estratégica	67
4.3. GESTIÓN POR RESULTADOS Y EFICIENCIA	73
4.3.1. Retos y reflexión estratégica	74
4.4. RELACIÓN ENTRE FUNDACIONES	85
4.4.1. Retos y reflexión estratégica	87
4.5. RELACIÓN CON LA SOCIEDAD	92
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
ANEXOS	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Resultado agregado de las cajas de ahorros y dotación a la OS	26
Gráfico 2.2. Dotación a la OS y beneficio: dispersión entre entidades 2007	27
Gráfico 2.3. (Zoom) Dotación a la OS y beneficio: dispersión entre entidades 2007	28
Gráfico 2.4. Inversión en OS por entidades: el antes y el después de la crisis.	29
Gráfico 2.5. (Zoom) Inversión en OS por entidades: el antes y el después de la crisis, excluyendo FB la Caixa.	30
Gráfico 2.6. Origen de los recursos de la OS, Memorias OS CECA	31
Gráfico 2.7. Destino de los recursos de la OS, Memorias OS CECA	31
Gráfico 2.8. Destino de los recursos de la OS por línea de acción	32
Gráfico 2.9. Número de actividades de la OS por línea de acción	32
Gráfico 2.10. Número de los beneficiarios de la OS	33
Gráfico 2.11. Origen de los recursos de la OS. Fundaciones bancarias y ordinarias	34
Gráfico 2.12. Origen de los recursos de la OS. Fundaciones bancarias con dividendos y resto de fundaciones	34
Gráfico 2.13. Origen de los recursos de la OS. Fundaciones bancarias—reciben o no dividendos	35
Gráfico 2.14. Origen de los recursos de la OS. Fundaciones ordinarias con convenio OS	35
Gráfico 2.15. Origen de los recursos de la OS (FO—tienen o no monte de piedad)	36
Gráfico 3.1. CaixaBank: fundaciones accionistas y/o vinculadas	45
Gráfico 3.2. Ibercaja Banco: fundaciones accionistas y/o vinculadas	45
Gráfico 3.3. Unicaja Banco: fundaciones accionistas y/o vinculadas	46
Gráfico 3.4. KutxaBank: fundaciones accionistas y/o vinculadas	46
Gráfico 3.5. LiberBank: fundaciones accionistas y/o vinculadas	47
Gráfico 3.6. BMN: fundaciones accionistas y/o vinculadas	47
Gráfico 3.7. ABANCA: fundaciones accionistas y/o vinculadas	48
Gráfico 3.8. BBVA: fundaciones de excajas integradas	48
Gráfico 3.9. Banco Sabadell: fundación de excaja integrada	49
Gráfico 3.10. Bankia: fundaciones de excajas integradas, no tienen propiedad en Bankia	49
Gráfico 4.1. Dimensiones de los retos que enfrentan las fundaciones ordinarias y bancarias	56
Gráfico 4.2. Proceso de planificación estratégica	80



Gráfico 4.3. Ciclo del proyecto	81
Gráfico 4.4. Criterios de evaluación	83
Gráfico 4.5. La evaluación: modalidades en función del ciclo del proyecto /intervención	84
Gráfico 4.6. Tamaño de las fundaciones ordinarias y bancarias según definición AEF (2008 y 2014)	86
Gráfico 4.7. Fundaciones asociadas a CECA	89
Gráfico 4.8. El tercer sector en España antes de 2011	92

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Número de empleados, información de nueve entidades	36
Cuadro 2.2. Número de centros, información de nueve entidades	37
Cuadro 2.3. Número de beneficiarios, información de nueve entidades	37
Cuadro 2.4. Algunos indicadores de eficiencia según información facilitada	38
Cuadro 3.1. Fundaciones ordinarias y bancarias resultantes del proceso de transformación del sector de cajas de ahorros	43
Cuadro 3.2. Propiedad de los montes de piedad	51
Cuadro 4.1. Modalidades de financiación	59
Cuadro 4.2. Transparencia y accesibilidad a la información	69
Cuadro 4.3. Fines y deberes del patronato	70
Cuadro 4.4. Declaración de la misión institucional	77
Cuadro 5.1. Fuentes de financiación	106
Cuadro 5.2. Transparencia y profesionalización	107
Cuadro 5.3. Gestión de la actividad fundacional	108
Cuadro 5.4. Relación entre fundaciones	108
Cuadro 5.5. Relación con la sociedad	109



ÍNDICE DE RECUADROS

Recuadro 1.1. Centros de cuidados	16
Recuadro 1.2. Centros culturales singulares, arquitectura y patrimonio al servicio de la sociedad	17
Recuadro 1.3. Centros destinados a la investigación y educación	18
Recuadro 1.4. Sensibilización medioambiental	18
Recuadro 1.5. Desde centros de emprendimiento a Social Labs	19
Recuadro 1.6. Deporte y ocio	19
Recuadro 4.1. Gestión de activos inmobiliarios: Cajasol y Monte Madrid	58
Recuadro 4.2. Retorno al origen: los montes de piedad	60
Recuadro 4.3. La focalización estratégica de la FB la Caixa	60
Recuadro 4.4. Patrimonio histórico artístico singular: los casos de Fundación Cataluña-la Pedrera y Fundación Cajasol	62
Recuadro 4.5. El caso de Afundación como ejecutora de la RSC externa de Abanca	63
Recuadro 4.6. El apoyo a emprendedores: el caso de la FB Caja de Burgos	65
Recuadro 4.7. Crecimiento en ingresos por actividad propia: el caso de la FB Ibercaja	66
Recuadro 4.8. Principios de transparencia y buenas prácticas de las organizaciones del tercer sector (asociaciones, fundaciones)	68
Recuadro 4.9. Fundaciones con sello de calidad función Lealtad u otros	68
Recuadro 4.10. Información relevante (estados financieros, memoria anual 2015) accesible en página web	69
Recuadro 4.11. Publicidad e independencia del patronato	71
Recuadro 4.12. Diseño de estructura en función de los recursos disponibles: el caso de Afundación	72
Recuadro 4.13. Plan estratégico: vigencia y visibilidad	75
Recuadro 4.14. Comité de coordinación de la obra social del Banco Mare Nostrum y las fundaciones herederas	76
Recuadro 4.15. Una misión y visión claras, clave para guiar la actividad de la fundación	76
Recuadro 4.16. Medición del impacto social para la toma de decisiones: el caso de la obra social la Caixa	82
Recuadro 4.17. Fundaciones socias de la asociación española de fundaciones	88
Recuadro 4.18. OS colaboración: FB la Caixa – FB Caja Navarra y Fundación Cajasol	88



Recuadro 4.19. Trabajo en red, gestión de conocimiento	91
Recuadro 4.20. Cambio de tendencia: más OS propia y menos OS en colaboración	93
Recuadro 4.21. Registros y protectorados de las fundaciones ordinarias y bancarias	95
Recuadro 4.22. Integración en la plataforma del tercer sector	96
Recuadro 4.23. Fundación Cajasur: Córdoba Social Lab	97
Recuadro 4.24. Con los imprescindibles: campaña homenaje de fundación bancaria la Caixa a entidades colaboradoras del tercer sector	98
Recuadro 4.25. Programas de voluntariado de la FB Caja Navarra y FB la Caixa	99



ANTECEDENTES Y MOTIVACIÓN

La obra social (en adelante OS) de las antiguas cajas de ahorros españolas ha sido durante décadas el máximo exponente de responsabilidad social corporativa (RSC) del conjunto del sector empresarial en nuestro país. Fue en sus orígenes precursora y ejemplo singular de los hoy más comunes ejercicios de RSC y sostenibilidad desarrollados por las empresas en general, y por el sector financiero en particular.

El proceso de reestructuración del sector de las cajas de ahorros de la primera mitad de la década 2010 ha modificado la tipología de entidades responsables de ejercerla de tal modo que hoy la OS de las entidades asociadas a la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) se ejecuta a través de las nuevas fundaciones bancarias o fundaciones ordinarias herederas del anterior modelo¹.

Un anterior trabajo desarrollado por CECA y Funcas en 2015² apuntaba una serie de recomendaciones de alto nivel para guiar esta nueva etapa posreestructuración del sector inaugurada con la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias (LCAFB). Entre las recomendaciones emitidas destacan aquellas relacionadas con (i) la necesaria reflexión y definición estratégica inherente a todo tipo de transformación sectorial e institucional; (ii) el fortalecimiento de la colaboración entre las fundaciones resultantes de dicho proceso de transformación; y (iii) la mejora de ámbitos tales como la visibilidad, la medición de resultados y la comunicación bidireccional con la sociedad en su conjunto.

Como profundización de dicho trabajo, y con el propósito de proporcionar a las fundaciones nacidas de la aplicación de la Ley 26/2013 sugerencias y recomendaciones concretas para el proceso de reflexión estratégica inaugurado, *Funcas ha abordado un proceso de investigación aplicada* cuyos resultados son los presentados en este informe y sintetizados a continuación:

- Un análisis comparado del sector en dos momentos del tiempo³, mediante un mapeo anonimizado y estructurado en las siguientes dimensiones: (i) origen de recursos y organización interna; (ii) destino estratégico de la obra social; y (iii) transparencia, visibilidad, medición de impacto y comunicación. El trabajo

¹ Sin menoscabo de las dos únicas cajas de ahorros que han mantenido dicha forma jurídica.

² Funcas y CECA, 2015, *El nuevo mapa de las fundaciones: de cajas de ahorros a fundaciones*.

³ 2008 – precrisis y 2014, asimilado al año cero tras la entrada en vigor de la nueva Ley, si bien se han incorporado menciones expresas a los datos publicados al cierre de este trabajo, correspondientes al ejercicio 2015, incorporación que ha permitido confirmar tendencias identificadas.

de campo desarrollado (entrevistas y recogida de información estandarizada⁴) ha permitido destacar algunas experiencias nominales (breves casos de estudio) que pueden servir de inspiración o guía para el sector.

- Una contextualización del nuevo rol y participación del sector de fundaciones herederas de la OS de las antiguas cajas de ahorros en el entorno en que actúa, que también ha estado sujeto a cambios radicales fruto de la crisis económica, de los cambios sociodemográficos, de los retos de la transformación digital y en definitiva, de las nuevas y más amplias necesidades de la sociedad, fundamentalmente en el hábitat institucional que ahora integra, como es el ecosistema del tercer sector en España.
- Un breve análisis de los efectos del nuevo marco regulatorio que rige la operativa de las fundaciones tanto ordinarias como bancarias; y
- Unas orientaciones para la reflexión estratégica en el nuevo contexto y circunstancias institucionales que buena parte de las fundaciones tiene pendiente realizar o socializar.

El trabajo se encuentra estructurado en tres grandes apartados. El primero realiza una breve revisión con perspectiva histórica de las actuales fundaciones, para continuar con un análisis del nuevo contexto en el que las fundaciones desarrollan hoy su actividad. Por último, el informe contiene una amplia reflexión estratégica derivada del análisis de los efectos que este nuevo contexto impone a las fundaciones, que han pasado de ser gestores de obra social de las antiguas cajas de ahorros a entidades integrantes plenas del tercer sector. Pasamos a detallar las principales conclusiones de este ejercicio, para el que se ha contado con la *colaboración de Analistas Financieros Internacionales, S.A. (Afi)*⁵.

⁴ El equipo de trabajo ha mantenido entrevistas o ha recibido el cuestionario cumplimentado con las siguientes entidades: FB la Caixa, FB Caja Navarra, FB Caja Burgos, FB Ibercaja, FB Kutxa, FB Unicaja, FB Cajasol Monte San Fernando, F Caja de Badajoz, Afundación, F CajaGranada, F Monte Madrid, F Catalunya-La Pedrera.

⁵ El equipo de Afi está integrado por Ángel Berges, Diego Vizcaino, Verónica López y Noelia Fernández.



CONTEXTO HISTÓRICO DE LAS ACTUALES FUNDACIONES

■ 1.1. LA OBRA SOCIAL, SEÑA DE IDENTIDAD DEL ANTERIOR SISTEMA DE CAJAS DE AHORROS ESPAÑOL

La obra social (en adelante OS) de las antiguas cajas de ahorros españolas ha sido durante décadas el máximo exponente de responsabilidad social corporativa (RSC) del conjunto del sector empresarial en nuestro país, además de una seña de identidad del sistema financiero español.

Fue en sus orígenes precursora y ejemplo singular de los hoy más comunes ejercicios de RSC y sostenibilidad desarrollados por las empresas en general, y por el sector financiero en particular. No en vano, una de las fundaciones contempladas en este trabajo, Fundación Bancaria la Caixa, no solo pertenece al grupo de pioneras sino que hoy es la mayor fundación española y se encuentra en tercer lugar a nivel mundial por volumen de activos⁶.

En España, la OS de las cajas de ahorros ha sido fuente de bienestar y generadora de valor social y cultural en diferentes ámbitos de la vida a millones de personas desde el mismo momento en el que nació esta singular modalidad de entidad financiera sin propietarios, caracterizada por la atención prioritaria al cliente minorista (*retail*), la demostrada fuerte vinculación con el territorio y contribución a la vertebración a nivel local (*rooted*) y el continuado ejercicio de la responsabilidad social como parte integrante y originaria de su actividad (*responsible*), fundamentalmente a través de la OS.

El proceso de reestructuración del sector de las cajas de ahorros de la primera mitad de la década 2010 ha modificado la tipología de entidades responsables de ejercitar la OS de tal modo que hoy la OS de las entidades asociadas a la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) se ejecuta a través de las nuevas fundaciones bancarias (FB) o fundaciones ordinarias (FB) herederas del anterior modelo.

La OS ha sido históricamente un agente social de cambio con un notorio arraigo territorial y local, apoyando a menudo la ejecución de políticas públicas de ámbito local o regional, proveedora de numerosos bienes, servicios y soluciones de interés general y con una notable capacidad y recursos derivados del negocio financiero ejercido por las cajas de ahorros.

⁶ A nivel mundial, la FBLC es la tercera fundación en volumen de activos, con 20.000 millones de euros, por detrás de Gates Foundation, con unos activos de 31.101 millones de euros, y Wellcome Trust, con 22.381 millones. En cuanto a inversión total, la Fundación se sitúa en sexto lugar, con 435 millones de euros de presupuesto (Plan Estratégico 2016-19).

Según la Asociación Española de Fundaciones (AEF), “los fines de interés general a los que sirven las fundaciones son tan diversos y dinámicos como las demandas de la sociedad. Los fines de interés general priorizados con más frecuencia son la *cultura*, la *investigación*, los *servicios sociales*, la *educación* y la *salud*”. Las hoy fundaciones y anteriores gestores de la OS de las cajas de ahorros han centrado históricamente sus acciones en las áreas señaladas por la AEF para el conjunto de las fundaciones españolas. Cuentan además con atributos adicionales tales como su *apego a lo local*, su *vinculación con el territorio* y la *atención de los colectivos más desfavorecidos en sus ámbitos geográficos de actuación, con especial énfasis en entornos rurales y de ciudades intermedias*, donde su impacto, notoriedad y reconocimiento por parte de la población ha sido muy elevado. Tanto es así que en muchas localidades españolas la OS ha sido el principal (y en ocasiones el único) proveedor de modalidades singulares de servicios sociales (hogares del jubilado, guarderías infantiles), culturales (centros culturales, salones de actos, salas de exposiciones), educativos (bibliotecas, salas de estudio, colegios de enseñanza especial) y asistenciales (residencias geriátricas, centros de atención de dependientes), entre otros.

En el ámbito de *acción social*, son habituales los centros tales como guarderías y jardines de infancia, residencias, unidades asistenciales, talleres ocupacionales, viviendas tuteladas, centros para personas mayores, hospitales y clínicas, puestos de socorro y unidades móviles. Las actividades más frecuentes son los programas asistenciales (familia, discapacitados, personas mayores, exclusión social, tóxico-dependiente), de inmigración, de cooperación internacional para el desarrollo, voluntariado, desarrollo y mantenimiento de webs sociales, aulas y ciber@ulas

Recuadro 1.1

CENTROS DE CUIDADOS

Como muestra de la dedicación en favor del bienestar de la sociedad así como de la fuerte vinculación local de las fundaciones con sus ámbitos geográficos más cercanos, destacan los centros y servicios dedicados a acción social, concretamente a cuidados de personas con necesidades especiales tales como personas mayores y colectivos con diversidad funcional. FB la Caixa cuenta con 63 centros propios y 546 centros de mayores en convenio con otras organizaciones. FB Caja-Círculo, en la provincia de Burgos, ofrece ocho centros de mayores (denominados Círculos Sociales). F Caja de Badajoz sostiene en la provincia varios centros de la Asociación Protectora de Personas con Discapacidad Intelectual, residencias de niños autistas APNABA, residencias de parálíticos cerebrales ASPACEBA y centros de día y residencias de enfermos de Alzheimer. FB Ibercaja ofrece a los mayores de Zaragoza el Club Ibercaja 60+ Antonio Lasierra y los centros de Hogar del Jubilado en Castillo de Loarre (Huesca), Delicias (Zaragoza) y Guadalajara; Fundación CAI tiene centros destinados a la asistencia de mayores y asistencia social en Aragón. FB BBK cuenta con el Centro Ola de apoyo a la discapacidad. FB Caja Navarra, seis centros de mayores, FB Caja Burgos una residencia de mayores y Afundación 11 centros de mayores en Galicia.

hospitalarias, programas de divulgación, publicaciones sociales, fomento del empleo, fisioterapia y rehabilitación.

En el ámbito de la *cultura* y el *patrimonio* destacan equipamientos como bibliotecas, museos, salas de conferencias, exposiciones, de reuniones, teatros, auditorios y aulas de música, de recursos audiovisuales, edificios y núcleos histórico artísticos, parques y jardines históricos singulares, yacimientos arqueológicos.

Recuadro 1.2

CENTROS CULTURALES SINGULARES, ARQUITECTURA Y PATRIMONIO AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

Muchas ciudades y municipios españoles acogen al menos un centro o equipamiento cultural, de acceso público, propiedad o sustentado por la OS de alguna fundación bancaria u ordinaria. Muchos de ellos son referencia arquitectónica y patrimonial (industrial e histórico), cuyo cuidado, mantenimiento y puesta a disposición de la sociedad es posible por formar parte del patrimonio adscrito a un fin de interés general como es el patrimonio de las fundaciones.

Por citar algunos de ellos, sin ánimo exhaustivo, destacan los Caixaforum de FB la Caixa (Barcelona, Girona, Lleida, Tarragona, Madrid, Palma y Zaragoza), el Palau Macaya y el Jardines de Cap Roig en Girona; la Sala Unicaja de Conciertos María Cristina de Málaga; el Museo Goya, el Patio de la Infanta, el Palacio de Larrinaga, el Pabellón Puente (Expo del Agua) y Etopia - Centro de Arte y Tecnología de FB Ibercaja en Zaragoza; las Torres de Arbide, la Sala Kubo (Edificio Kursaal), la Eureka Zientzia Museoa y la Kutxa Ekogunea de FB Kutxa en San Sebastián; el Palacio de Viana (Córdoba) de Fundación Caja-Sur; la Casa del Cordón y el Centro Sancho el Savio de FB Caja Vital Kutxa (Vitoria); la Casa de Alhajas y la Casa Encendida de Fundación Monte Madrid (Madrid); el Centro Cultural Bancaja en Valencia; la Pedrera (Barcelona) de Fundación La Pedrera; el Palacio de Saldañuela de Fundación Caja de Burgos; el Centro cultural las Claras de Fundación CajaMurcia; el Centro de Cultura de Palma de Fundación Caixa de Balears Sa nostra; el Palacio Caja Cantabria en Santillana del Mar; la Sede San Francisco de Fundación CajaSol (Sevilla); Civican de FB Caja Navarra; la sede de Afundación en Vigo; Casa Coll i Regàs de Fundació Illuro; el Palacio Los Serranos de Fundación Caja Ávila y el Torreón de Lozoya de Fundación Caja Segovia. Caixa Ontinyent cuenta con el Museu del Textil de la Comunitat Valenciana. En este rubro encontramos también la Biblioteca de la Plaza de España (Burgos) de Fundación Caja Círculo.

Las actividades de *investigación* y *educación* desarrolladas por las fundaciones y centradas en la dotación de becas, programas educativos, material escolar, viajes de estudios, premios, webs y publicaciones educativas, congresos y exposiciones, cuentan además con numerosos centros propiedad o financiados por las fundaciones para ense-

ñanza universitaria, básica y secundaria, infantil, primaria, formación técnica y profesional, enseñanzas especiales, colegios mayores y residencias de estudiantes.

Recuadro 1.3

CENTROS DESTINADOS A LA INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN

Son numerosos los ejemplos de centros de las fundaciones ordinarias y bancarias destinados a la investigación y educación, tales como el centro de investigación del cáncer Onkologikoa de FB Kutxa en San Sebastián así como Biokutxa- Centro de Investigación Biomédica; el Centro CAI - Fundación GENES Y GENTES para la investigación y atención de enfermedades raras; la Residencia Universitaria de Fundación Caja Badajoz; la Escuela de Negocios de Afundación o la Fundación Campus Ontinyent que acoge la Universidad de Valencia. El Planetario de Barcelona (Cosmocaixa) y Planetario Madrid son centros de divulgación científica propiedad (el de Barcelona) o apoyados financieramente (caso de Madrid) por FB la Caixa.

En educación infantil y primaria, son varios los colegios y guarderías propiedad o sostenidos por diversas fundaciones. Destacan, por ejemplo, los CEI Jesús Divino Obrero y Padre Nuestro de F Cajasur en Córdoba, así como el Centro de Educación Especial Santo Ángel y el Instituto Psicopedagógico Virgen de la Capilla en Jaén; las Escuelas Infantiles BBK en Bilbao, Barakaldo, Getxo y Basauri. Los colegios de la ciudad de Ronda Juan de la Rosa, y Fernando de los Ríos y los de Málaga Rosario Moreno, Sagrada Familia y Virgen del Carmen (Jaén) de FB Unicaja; FB Caja Vital Kutxa ofrece en Vitoria el Instituto de Idiomas, F CajaGranada el colegio CajaGranada de primera y secundaria y el Colegio de Sordos Sagrada Familia. FB CajaBurgos cuenta con los CEIP Virgen de la Rosa y Aurelio Gómez Escolar. Por su parte, Fundación Monte Madrid cuenta con el Centro Ponce de León, el Centro de Formación Padre Piquer y 4 escuelas infantiles en la Comunidad de Madrid.

En el área de *medioambiente* destacan por su parte los programas y campañas, itinerarios pedagógicos, conferencias, congresos, cursos, seminarios y jornadas, exposiciones celebrados en centros experimentales y educativos, parques naturales, bosques, jardines botánicos, fincas de interés ecológico, etc. propiedad de las fundaciones.

Recuadro 1.4

SENSIBILIZACIÓN MEDIOAMBIENTAL

Para facilitar el contacto con la naturaleza y la educación medioambiental, Fundación CAI dispone de una Granja Escuela CAI Torrevirreina en Zaragoza, destinada a personas sin recursos y con dificultades de acceso al mercado de trabajo. FB Kutxa pone a disposición de niños y niñas la Colonia Infantil de Pederna-

Recuadro 1.4 (continuación)

SENSIBILIZACIÓN MEDIOAMBIENTAL

les. Destacan asimismo el Centro de Educación Ambiental “El Salugral” (Cáceres) de Fundación Caja Extremadura, el Centro de Educación Ambiental (Polientes) de FB Caja de Ahorros de Santander y Cantabria; las Aulas de Medioambiente de FB Caja Burgos en Burgos, Valladolid y Palencia; la Bioeskola BBK. FB Caja de Extremadura ofrece el Centro de Educación Ambiental “El Salugral” en la localidad de Hervás. Fundación CAI tiene la Granja-Escuela CAI Torrevirreina; FB Kutxa cuenta con Arotz-Enea, Centro Educativo del Medioambiente en Navarra y el Kutxa Ekogunea en Guipúzkoa.

Son numerosos, aunque más recientes que el resto de líneas de acción, los programas de apoyo al tejido empresarial y a los emprendedores, *desarrollo local y creación de empleo*, los programas destinados a la inserción y el autoempleo y los programas de fomento del empleo entre colectivos en riesgo de exclusión social.

Recuadro 1.5

DESDE CENTROS DE EMPRENDIMIENTO A SOCIAL LABS.

Algunos ejemplos de este tipo de centros son los que FB Ibercaja pone a disposición en Zaragoza (Ibercide - Centro Ibercaja de Desarrollo Empresarial); la Escuela Taller Micaela Portilla de FB Caja Vital Kutxa en Vitoria y el Córdoba Social Lab que Fundación CajaSur ofrece a la sociedad cordobesa como laboratorio de fortalecimiento del tercer sector y de la innovación social.

Por último, aunque no por ello menos relevante, destacan los centros e instalaciones deportivas, los campamentos y colonias infantiles, así como los parques destinados al *deporte y ocio*, articulando actividades de promoción del deporte, competiciones y campeonatos, conferencias, cursos, seminarios y jornadas, publicaciones deportivas, viajes y excursiones, homenajes, trofeos medallas y diplomas, entre otros.

Recuadro 1.6

DEPORTE Y OCIO

A modo de ejemplo, FB Unicaja cuenta con los Campus Sabinillas, Campus Ronda, Campus Náutico Cádiz, English Camp y Campus Unicaja Club Baloncesto. FB BBK con la Sala BBK en Bilbao; los centros Hegalak (S. Sebastián), Arraunetxe, Polideportivo de Aretxabaleta, de Azkoitia – Elkargunera y Kirolg (Guipúzkoa) de FB Kutxa; el Pabellón Polideportivo Fundación Monte Madrid; los 3 InterClubes de FB CajaBurgos y el Centro de ajedrez de F CajaCanarias en Tenerife.

Modalidades de actuación

Por modalidades de actuación, la OS se ha caracterizado históricamente por estructurarse en torno a la ejercida con medios propios y de forma autónoma (OS propia) o a la realizada en asociación con terceros (OS en colaboración), a menudo financiando iniciativas de terceros tales como las ONG y asociaciones o instituciones, públicas o privadas. Esta última modalidad ha sido tradicionalmente crítica en el desarrollo de las organizaciones del tercer sector con las que hoy compiten y que también sufren los desequilibrios generados por la crisis y los de su propio modelo de crecimiento.

Un buen número de fundaciones ha visto reducida su acción al mantenimiento de un conjunto de actividades propias durante el tiempo y con la intensidad que les permita el tamaño y liquidez del fondo de OS transferido por la entidad financiera de origen en el momento de la transformación, mientras identifican y ponen en marcha mecanismos de financiación alternativos a la histórica recepción de beneficios de las cajas de ahorros.

■ 1.2. LA OBRA SOCIAL EN UN ENTORNO DE CAMBIO

Las fundaciones son *organizaciones sin animo de lucro* que por voluntad de sus fundadores tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general y cuyos beneficiarios son colectividades genéricas de personas. Se rigen por la *voluntad del fundador*, por sus *estatutos* y, en todo caso, por la *ley*.

La *inimaginable transformación* a la que se ha visto sometida la OS de las cajas de ahorros no ha sido un hecho aislado, sino que se ha producido en un *periodo de fuertes transformaciones económicas y sociales* motivadas por la intensa y larga crisis económica iniciada en 2008 y agravada por el modelo de crecimiento fuertemente escorado hacia el sector de la construcción (residencial y civil).

El devenir del contexto económico en el que se ha producido la transformación del sector ha generado *nuevas necesidades y prioridades* sociales, tanto genuinamente nuevas (pobreza infantil, inseguridad alimentaria) o acentuadas por los recortes presupuestarios en su atención por las administraciones públicas (dependencia, investigación).

En este sentido, y de acuerdo con el *Estudio sobre Tercer Sector* elaborado por Fundación Bancaria la Caixa en 2012, los principales cambios en las necesidades sociales desatendidas pasan por un incremento y cambio de las mismas (ahora más básicas, como alimentación y otros riesgos de vulnerabilidad y exclusión o ahora menos adecuadamente atendidas, como es el caso de la dependencia), junto con un cambio significativo en el perfil de los más vulnerables, que han sufrido un retroceso desde una situación de clase media trabajadora a una de pobreza o riesgo de pobreza, con gran incidencia en el colectivo de la infancia⁷.

⁷ Unicef estimó que la tasa de riesgo de pobreza infantil (menores de 18 años) ascendía al 26,2% en 2010.

La crisis ha evidenciado *nuevas necesidades* del conjunto de la sociedad española, más allá de las siempre prioritarias de asistencia social. Tal es el caso, por ejemplo, de las importantes *carencias de educación financiera de distintos colectivos*, en todos los rangos de edad, que amenazan –como ya lo han hecho en los últimos años– la idoneidad de las decisiones cada día más complejas que los ciudadanos debemos tomar en relación, por ejemplo, a nuestras finanzas personales (adquisición de vivienda, financiación de activos, seguros, ahorro a largo plazo, etc.).

La *dependencia*, la *investigación de enfermedades raras* y otras necesidades causantes de situaciones de vulnerabilidad y de riesgo de exclusión, cuya financiación pública ha sufrido fuertes recortes en los últimos años, habrán de ser consideradas áreas prioritarias de la acción social de las nuevas fundaciones, al menos hasta que las administraciones públicas, responsables de su cobertura, reasuman su financiación por la vía del gasto y la inversión social.

La *transformación digital* de los distintos ámbitos de nuestra economía y sociedad representa un cambio *transversal* al que las fundaciones deben adecuarse y, en la medida de sus posibilidades y encaje con su misión, contribuir a su facilitación, especialmente de los segmentos más desfavorecidos, menos preparados, menos equipados tecnológicamente.



2

**ALTERACIONES EN EL ENTORNO
ECONÓMICO-FINANCIERO:
IMPLICACIONES PARA LA OBRA SOCIAL**

Para contextualizar el nuevo marco de actuación de las fundaciones procedentes de las antiguas cajas de ahorros, hay que hacer necesariamente referencia a la profunda crisis financiera en nuestro país, con especial impacto sobre ese tipo de entidades financieras, en dos dimensiones, claramente interrelacionadas. La primera y más evidente e inmediata, la económico-financiera, derivada de una brutal disminución de recursos financieros, en muchos casos al perder íntegramente cualquier tipo de propiedad sobre las entidades financieras, y en aquellos donde se ha mantenido propiedad al afrontar un importante descenso en la capacidad de generación de excedente con que retribuir a las fundaciones.

La segunda dimensión de impacto de la crisis sobre las cajas y fundaciones es claramente subsidiaria de la primera, y se refiere a los profundos cambios en el marco regulatorio. Estos aparecen como elementos integrantes del proceso de reestructuración, saneamiento, y resolución del sector bancario español –y muy especialmente en el subsector de cajas de ahorros– a que la mencionada crisis financiera abocó al mismo. El resultado de dichos cambios fue la práctica desaparición de las cajas en su estructura jurídica previa –salvo dos pequeñas cajas de ahorros que han sobrevivido bajo dicha estructura– mientras que el resto se han convertido en grupos bancarios en cuyo accionariado se encuentran integradas las fundaciones bancarias y algunas fundaciones ordinarias, en este último grupo conviviendo aquellas que mantienen cierto grado de propiedad de la entidad financiera, y otras totalmente independientes del grupo financiero resultante de los procesos de transformación, o en muchos otros casos habiendo quedado sin participación alguna en las entidades financieras resultantes de dichos procesos.

■ 2.1. IMPACTO DE LA CRISIS EN LA DISPONIBILIDAD FINANCIERA

Las fundaciones son, desde la entrada en vigor de la Ley 26/2013, del 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias (en adelante, LCAFB), las responsables de dar continuidad a la labor social ejercida desde sus orígenes por el conjunto de cajas de ahorros españolas.

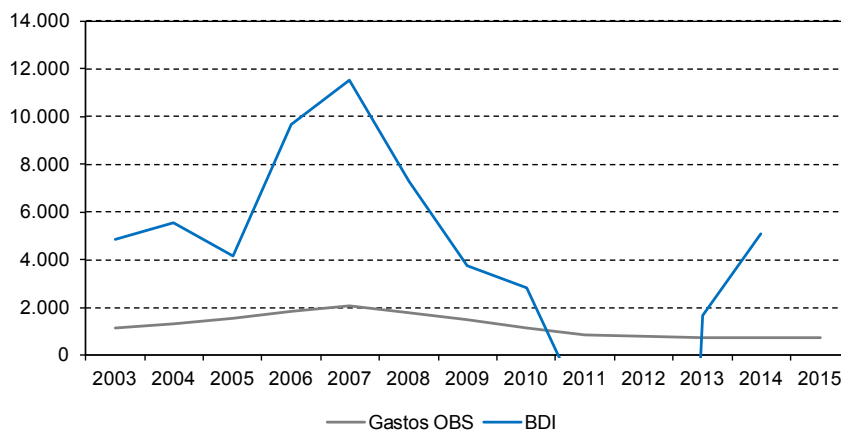
La obra social (OS) fue siempre una de las principales señas de identidad de las cajas de ahorros. La inexistencia de accionistas en dicho tipo de entidades, así como su estrecha vinculación territorial otorgaba a la OS un carácter equivalente, en términos económicos y financieros, al que cumplen los dividendos en las sociedades por acciones, es decir la OS sería una especie de “dividendo social”.

No sorprende, en dicho contexto, que la dotación a OS en las cajas tuviese de forma recurrente una muy estrecha vinculación con el beneficio de las cajas, asimilándose a la ratio conocido como *pay-out* (dividendo sobre beneficio neto) en las sociedades por acciones⁸.

Es así como, en los años previos a la crisis, la dotación a OS realizada por el agregado de cajas en España presentó un perfil de crecimiento sostenido desde el inicio de la década del 2000, en paralelo al crecimiento también sostenido de los beneficios, como se ilustra en el gráfico 2.1. Esa tendencia creciente se rompe en

Gráfico 2.1

RESULTADO AGREGADO DE LAS CAJAS DE AHORROS Y DOTACIÓN A LA OS



Nota: Incluyendo CAM y UNIM.

Fuente: Memoria Obra Social 2014 (CECA).

⁸ Al cierre de este trabajo fueron publicados los resultados anuales y la retribución por dividendos de las entidades bancarias propiedad de las fundaciones bancarias y de algunas de las ordinarias. De acuerdo a la información publicada en www.expansion.com el 12 de mayo de 2016, "las fundaciones bancarias han cobrado 513 millones de euros en dividendos pagados principalmente por sus bancos con cargo a 2015".

Son algo más de una quincena de instituciones que controlan los cinco bancos procedentes de la transformación de las antiguas cajas: *CaixaBank*, *Ibercaja*, *Kutxabank*, *Unicaja* y *Liberbank*. BMN no ha repartido dividendo. *FB la Caixa* ha recibido 320 millones, más del doble que en el ejercicio precedente, cuando se situaron en 150 millones. A esta cifra se suma la aportación que cada año se determine con cargo a reservas hasta alcanzar los 500 millones anuales que son el presupuesto de la fundación de los últimos ejercicios y lo será para los siguientes también según su plan estratégico. Fundación Caja Navarra y Fundación Cajasol, procedentes de Cívica y accionistas de *CaixaBank*, cobraron 8,6 millones. Otras fundaciones que no están obligadas a informar a la CNMV de su participación en *CaixaBank* reciben 14 millones: Fundación Caja Canarias y Fundación Caja Burgos. *Kutxabank* realizó el segundo mayor pago en dividendo a sus tres fundaciones accionistas: BBK, Vital y Kutxa, que recibieron 109,4 millones (50% de sus resultados). *Liberbank* pagó 24 millones a sus tres fundaciones accionistas: Asturias, Santander y Extremadura. *Ibercaja* pagó 20 millones a las fundaciones *Ibercaja*, *Inmaculada*, *Badajoz* y *Cajacírculo*. *Unicaja* retribuyó a su fundación con 17 millones. *BMN* ha destinado a reservas los 50 millones que ganó y fundaciones accionistas (*Caja Murcia*, *Caja Granada* y *Caixa Baleares*, e indirectamente *Pinnae*) no han recibido dividendos.

Dicho lo anterior, la información detallada contenida en este trabajo, incluidos los gráficos, hace referencia al cierre del ejercicio 2014.

2008, año en el que los beneficios del subsector inician un descenso acelerado, que tiene a su vez reflejo en las dotaciones a OS. Frente al máximo en torno a 2.000 millones de euros dotado en 2007, coincidiendo con el máximo de beneficios en el sector (la dotación en dicho año representó un 18% del beneficio neto), la inversión en OS comenzó una caída sistemática, hasta niveles en torno a 700 millones de euros en que se situaba en 2014.

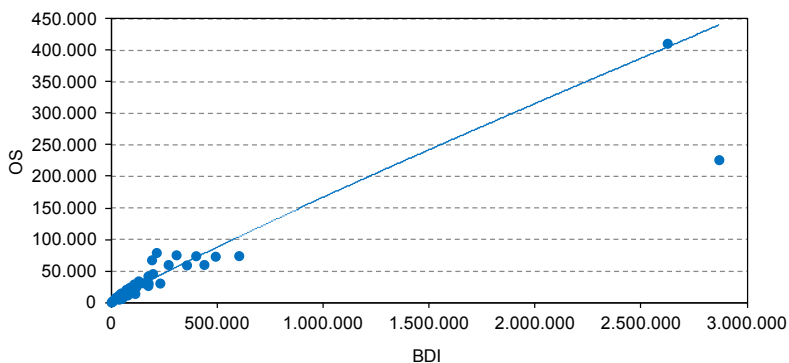
Esa ruptura de la serie de beneficio iniciada en 2008, lleva al sector a entrar en pérdidas por primera vez en 2011, con unas pérdidas de unos 2.400 millones de euros, pero es sin duda en 2012 cuando se registra la auténtica catarsis, con unas pérdidas de prácticamente 50.000 millones de euros, al tener que absorber los saneamientos de activos dañados, especialmente los vinculados al sector inmobiliario. Unas pérdidas de tal calibre implican la práctica evaporación de los recursos propios en unas cuantas entidades, desembocando en unas necesidades de recapitalización que, en ausencia de capacidad financiera por parte del Estado en nuestro país, provocan la necesidad de apelar a un programa de asistencia financiera desde Europa, con las consiguientes implicaciones en términos de condicionalidad.

Dicha condicionalidad no solamente iba a afectar a las entidades receptoras de los fondos de recapitalización, sino al conjunto del sector, en términos de modificaciones normativas que iban a afectar de forma especial a las cajas y a sus fundaciones. A ello nos referiremos en la sección 2.2.

Antes de ello, y con el fin de completar el análisis económico y financiero subyacente en las dotaciones a OS, consideramos útil hacer el mismo ejercicio de relacionar dotación a OS con beneficio, pero desde un corte transversal, y referido al último ejercicio previo a la crisis, es decir la dotación realizada con cargo al beneficio de 2007, y que marcaría en gran medida la disponibilidad de recursos para el gasto en OS en 2008, año de máxima actividad de OS en el sector. Ese es el análisis que se presenta en el gráfico 2.2; en la primera parte de dicho gráfico se representan

Gráfico 2.2

DOTACIÓN A LA OS Y BENEFICIO: DISPERSIÓN ENTRE ENTIDADES 2007

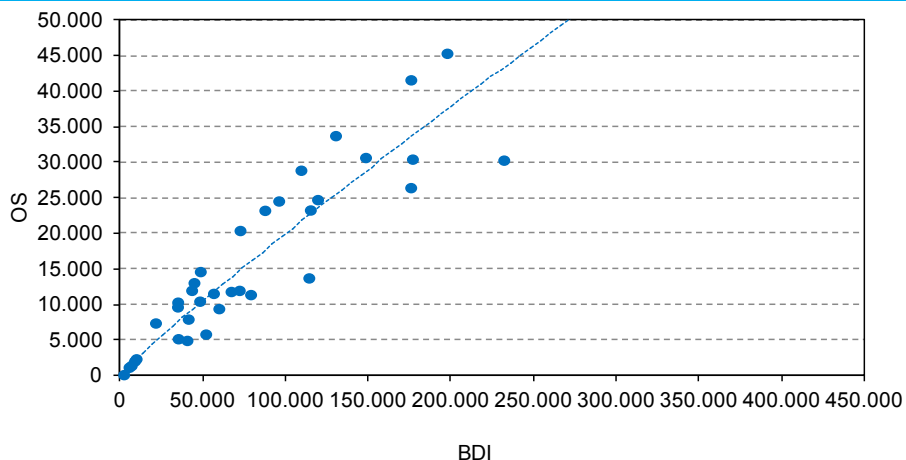


Fuentes: Afi, con datos de la *Memoria Obra Social (CECA)* y el *Anuario Estadístico CECA*.

la totalidad de entidades, lo que provoca una extraordinaria bipolarización entre las dos mayores entidades (La Caixa y CajaMadrid) y el resto de entidades, y una segunda representación, con un *zoom* dejando fuera esas dos entidades.

Gráfico 2.3

(ZOOM) DOTACIÓN A LA OS Y BENEFICIO: DISPERSIÓN ENTRE ENTIDADES 2007



Fuentes: Afi, con datos de la Memoria Obra Social (CECA) y el Anuario Estadístico CECA.

En el gráfico se pone de manifiesto una extraordinaria correlación (superior al 80%) entre la dotación a OS de cada entidad y su beneficio, al igual que ocurría en el análisis temporal reflejado anteriormente en el gráfico 2.1.

Lo que ambos análisis ponen de manifiesto, por tanto, es una situación anterior en la que la OS contaba con una razonable estabilidad, con prácticamente todas las entidades dedicando a la misma un porcentaje en torno al 18% a 20% de sus beneficios, los cuales a su vez venían históricamente mostrando una tendencia creciente. Esa estabilidad en las dotaciones procedentes de las cajas otorgaba a la OS un colchón de disponibilidades financieras que eliminaba presión para la búsqueda de fuentes de financiación alternativas.

Esto se pone de manifiesto al comprobar cómo en 2008, año de mayor actividad en la OS, los ingresos propios (prestación de algunos servicios, o cobrar por asistencia a eventos, o por alquiler de instalaciones, o por obtención de subvenciones, etc.) apenas representaron un 5% del total de inversiones realizadas en OS, descansando el 95% en la mencionada dotación sobre los resultados de las cajas en el año anterior.

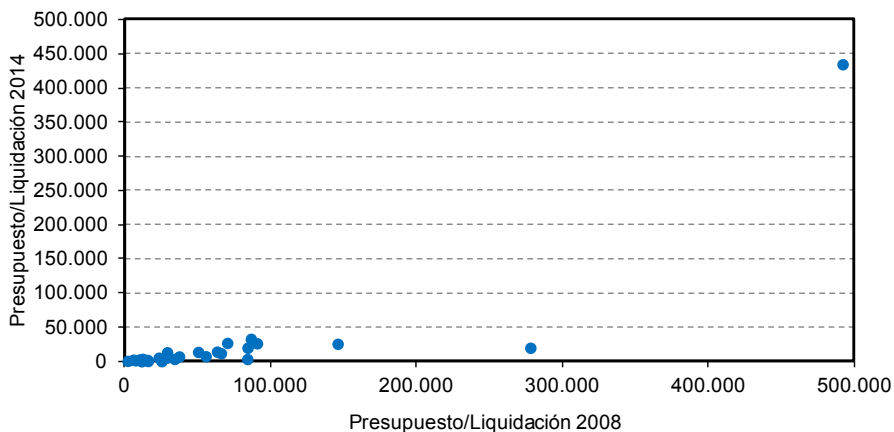
Esa dependencia iba a reducirse de forma radical con el desplome de beneficios hasta su entrada generalizada en pérdidas en 2012, y posterior recuperación en 2013 y 2014, pero en todo caso hasta niveles inferiores a la mitad de los alcanza-

dos en 2007, como ponía de manifiesto el gráfico 2.1, en la que también se observa cómo la inversión en OS ha caído hasta niveles que en 2014 eran aproximadamente un tercio de los que pudieron llevarse a cabo en 2008.

Y, lo que es más importante, habiendo desaparecido un elevado número de cajas, y convirtiéndose en bancos las supervivientes, a excepción de las dos únicas cajas de pequeña dimensión que han sobrevivido como tales. De ahí se deriva que esa reducción agregada en la capacidad de inversión lleva también asociada una importante heterogeneidad y recomposición en el número, y naturaleza, de entidades (fundaciones) que actualmente llevan a cabo la actividad de OS. En la sección siguiente analizaremos esos cambios en la naturaleza jurídica y empresarial, pero antes, y a modo de conclusión del análisis económico-financiero comparado, en el gráfico 2.4 se representa el contraste entre lo que cada una de las entidades invertía en OS en 2008 y su equivalente en 2014.

Gráfico 2.4

INVERSIÓN EN OS POR ENTIDADES: EL ANTES Y EL DESPUÉS DE LA CRISIS (MILES DE EUROS)

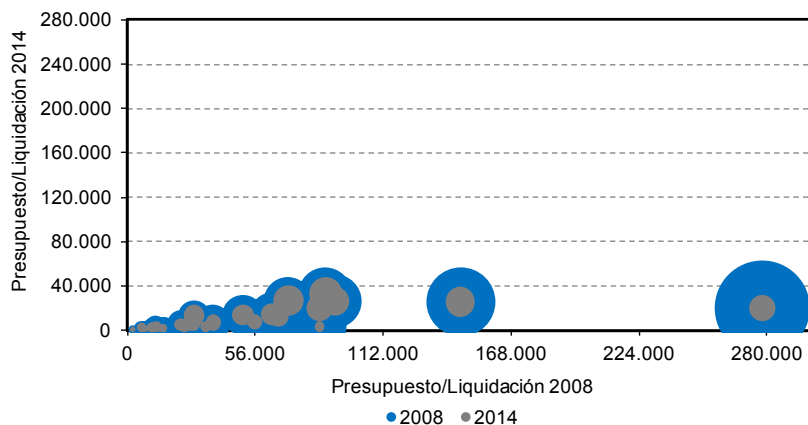


Fuentes: Información pública e información facilitada individualmente por las entidades.

De nuevo, la primera representación es poco visual, en la medida en que la mayor entidad (Fundación la Caixa), que apenas ha visto variar su capacidad de inversión en OS entre 2008 y 2014, representa un volumen tan elevado comparativamente al resto de entidades, que distorsiona cualquier visualización del resto de entidades.

Por ello se complementa con un *zoom* del que se ha eliminado la mencionada Fundación la Caixa, y en el se puede ver mucho más claramente los dos fenómenos relevantes. Por un lado, un importante número de entidades (fundaciones) cuya capacidad de OS se ha reducido a cero en 2014. Y para aquellas que mantienen una cierta capacidad, en media la escala alcanza un tercio de lo alcanzado en 2008.

Gráfico 2.5

(ZOOM) INVERSIÓN EN OS POR ENTIDADES: EL ANTES Y EL DESPUÉS DE LA CRISIS, EXCLUYENDO FB LA CAIXA (MILES DE EUROS)

Fuentes: Información pública e información facilitada individualmente por las entidades.

2.2. RESPUESTA DE LA OBRA SOCIAL A LA MENOR DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

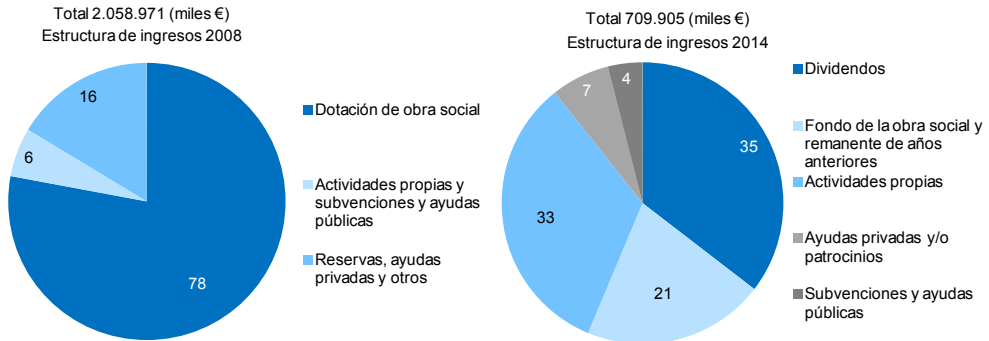
Observamos la transformación de la OS entre dos momentos singulares como son el año récord en el destino de recursos (2008) y el año cero después de la LCAFB⁹ y último de caída continuada de ingresos percibidos por las fundaciones.

La comparativa agregada entre 2008 y 2014 (gráfico 2.7) permite confirmar el crecimiento relativo, por destino de recursos, en dos líneas de acción de la OS: Acción Social, que hoy concentra algo más de la mitad de los recursos destinados a OS frente al 38,0% en 2008; y Desarrollo local y Empleo / Emprendimiento. Por el contrario, las áreas de Cultura, Tiempo libre y Deporte; Patrimonio y Educación e Investigación reducen su participación relativa, si bien el número de actividades realizadas en el ámbito de la Cultura se han incrementado en términos relativos en los últimos años, pasando de representar el 31% del total de actividades de OS reportadas a CECA en 2008, al 41% en 2014. En el ámbito de Acción social también se observa una mayor dotación presupuestaria, en promedio, por actividad realizada.

⁹ De acuerdo a la recientemente publicada *Memoria de la Obra Social de CECA 2015* (mayo 2016), en 2015 y por primera vez desde 2008, la dotación a OS ha aumentado. Por destino, la OS ha continuado la tendencia que se veía en 2014, con una progresiva diversificación de las fuentes de ingresos y un crecimiento sostenido del área de acción social. En 2015 también se produce por primera vez el hecho de que la partida de ingresos más importante es la derivada de actividades propias (36,05% de acuerdo a la Memoria) superando al reparto de dividendos (32,70%). De acuerdo a los datos recabados en el trabajo de campo con 17 fundaciones, en la medida en que la tasa de respuesta ha sido mayor en el caso de FB que de FO, esta tendencia no está reflejada. La tendencia de caída del número total de beneficiarios persiste en 2015, con el área de cultura concentrando a mayor número de beneficiarios, seguida a cierta distancia por el área de acción social.

Gráfico 2.6

ORIGEN DE LOS RECURSOS DE LA OS, MEMORIAS OS CECA (PORCENTAJE)

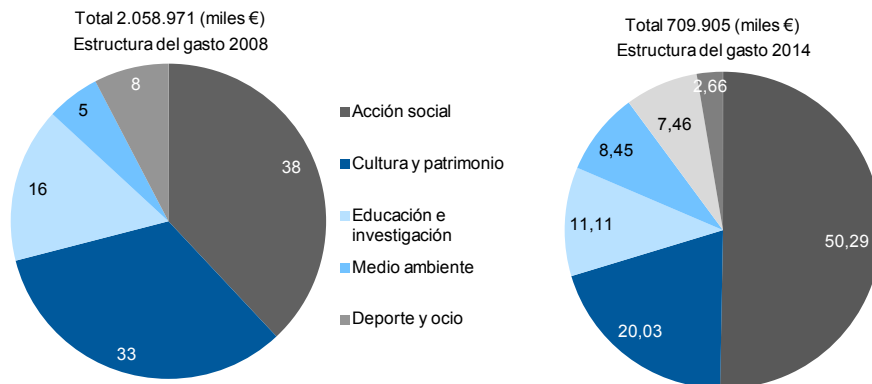


Notas: Dividendos son los ingresos financieros procedentes del reparto de beneficios por parte de las entidades financieras participadas por las fundaciones ordinarias y bancarias. Actividades propias son ingresos por ejecución de actividades fundacionales tales como cobro por bienes y/o servicios prestados por la fundación en el ejercicio de su misión. Fondo de Obra Social es el excedente después de dotar reservas (por al menos un 50%) que las cajas de ahorros destinaban a dotar la OS. Ayudas privadas y patrocinios prestadas a cambio de la difusión de la participación del colaborador en las actividades de la entidad beneficiaria. Subvenciones y ayudas públicas reguladas por Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

Fuentes: Memoria Obra Social CECA 2008 y 2014.

Gráfico 2.7

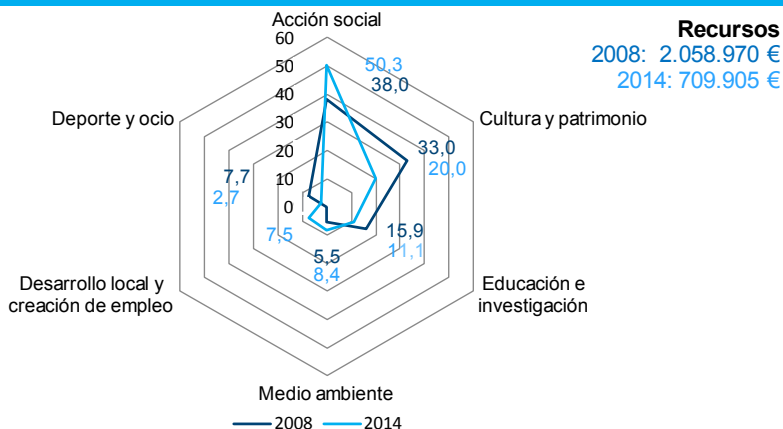
DESTINO DE LOS RECURSOS DE LA OS, MEMORIAS OS CECA (PORCENTAJE)



Fuentes: Memoria Obra Social CECA 2008 y 2014.

Gráfico 2.8

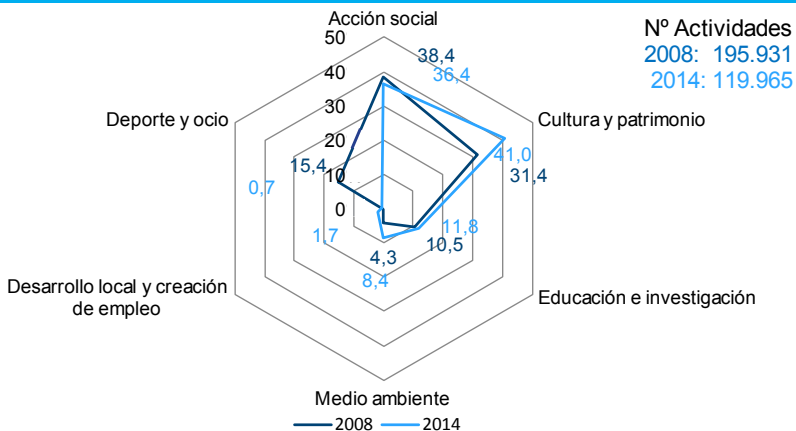
DESTINO DE LOS RECURSOS DE LA OS POR LÍNEA DE ACCIÓN (PORCENTAJE)



Fuentes: Memoria Obra Social CECA 2008 y 2014. Para 2014 también se ha incluido información individual publicada en páginas web, notas de prensa o reportada de forma individualizada en el marco del presente trabajo de las entidades objeto de estudio.

Gráfico 2.9

NÚMERO DE ACTIVIDADES DE LA OS POR LÍNEA DE ACCIÓN (PORCENTAJE)



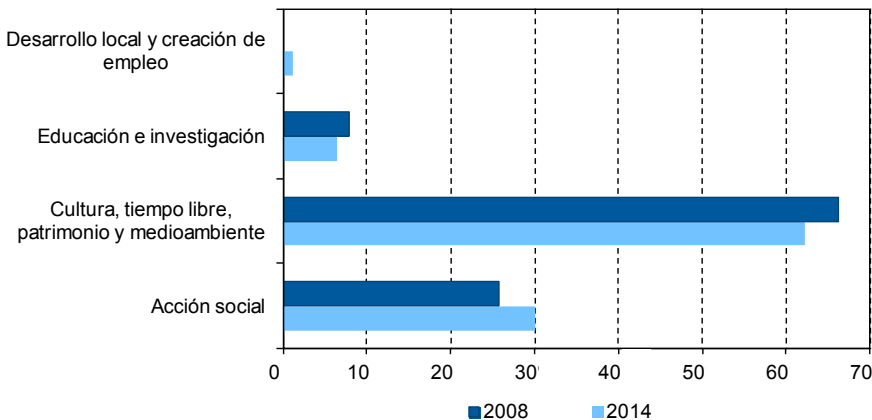
Fuentes: Memoria Obra Social CECA 2008 y 2014. Para 2014 también se ha incluido información individual publicada en páginas web, notas de prensa o reportada de forma individualizada en el marco del presente trabajo de las entidades objeto de estudio.

En relación al número de beneficiarios, en 2014 alcanzaron la cifra de 36 millones, según información reportada por las fundaciones a CECA. La caída registrada en el número de beneficiarios responde a un cambio en el peso relativo de los beneficiarios por línea de actividad: aumento relativo en el peso de los beneficiarios de acción social sobre el total (representando hoy más del 30% del total de beneficiarios de la OS, desde un 25% en 2008), coherente con el mayor foco que las fundaciones han estable-

cido en este conjunto de necesidades de la sociedad. Por su parte, cultura, tiempo libre, patrimonio y medioambiente, áreas que concentran dos tercios de los beneficiarios de la OS (en su gran mayoría, visitantes o asistentes a actividades culturales), ha caído su peso en beneficiarios en 4 puntos desde el 66,3% registrado en 2008.

Gráfico 2.10

NÚMERO DE BENEFICIARIOS DE LA OS (PORCENTAJE)



Fuentes: Memoria Obra Social CECA 2008 y 2014. Para 2014 también se ha incluido información individual publicada en páginas web, notas de prensa o reportada de forma individualizada en el marco del presente trabajo de las entidades objeto de estudio.

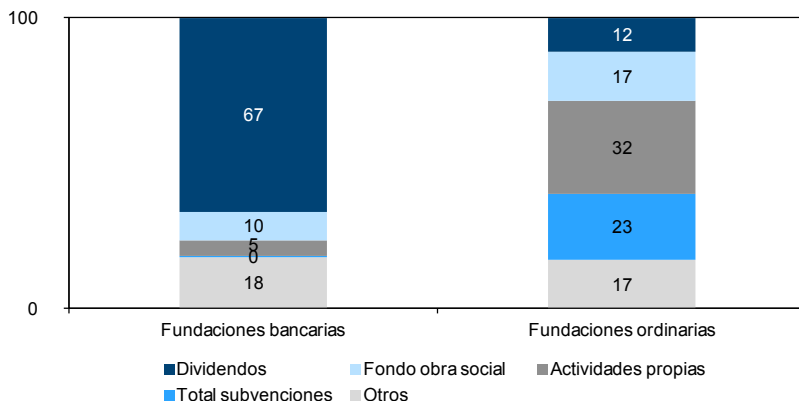
El análisis agregado del origen de recursos de las fundaciones para el ejercicio de su OS arroja información relevante sobre la estructura de financiación de estas entidades en función de su carácter de FB o FO, como era de esperar.

Para las FB que han facilitado información, dos tercios de sus recursos proceden del cobro de dividendos de la entidad financiera de la que son accionistas (recordemos que no todas las FB cobran dividendos, como puede observarse en el gráfico 2.11, recordemos que con datos de cierre de 2014), mientras que el 10% procede del recurso al Fondo de OS, y apenas un 5% de actividades propias. Por su parte, las FO consultadas obtienen un tercio de sus recursos por ingresos de actividades propias, y aún dependen de subvenciones públicas (23%) y del recurso al Fondo de OS (17%), del que también disponen las FB (10%).

Distinguiendo entre aquellas FB que reciben dividendos de la entidad financiera de la que ejercen la propiedad y el resto de fundaciones entre las que han reportado información, se observa una menor generación de ingresos por actividades propias en el primero de los casos (3% vs 5%) y un menor recurso al Fondo de Obra Social. Por su parte, entre las FO y FB que no reciben retribución por su inversión en la entidad financiera se observa un mayor esfuerzo de generación de ingresos por actividades propias, alcanzando el 38% del total de ingresos genera-

Gráfico 2.11

ORIGEN DE LOS RECURSOS DE LA OS. FUNDACIONES BANCARIAS Y ORDINARIAS (PORCENTAJE)



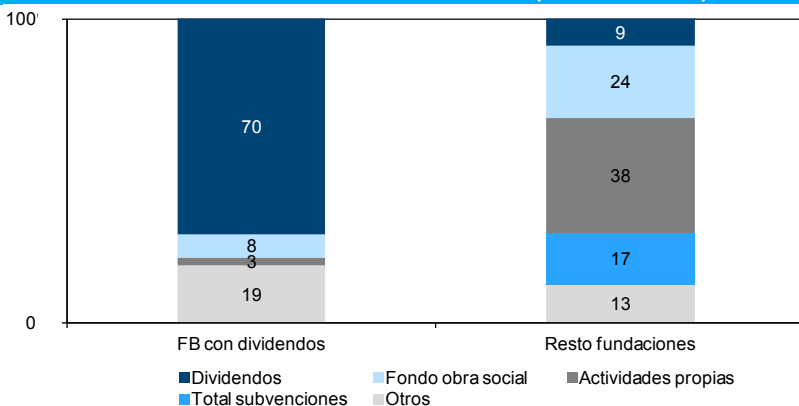
Notas: Incluidas ocho fundaciones bancarias (FB la Caixa, FB Caja Navarra, FB Caja Burgos, FB Caja Canarias, FB Caja Círculo, FB Ibercaja, FB BBK, FB Caja Vital Kutxa) y 9 fundaciones ordinarias (F. Caja Sol, F. CAI, F. Caja Badajoz, Afundación, F. Caja Murcia, F. Caja Granada, F. Caixa Balears, F. Monte Madrid, F. Antigües Caixes Catalanes). La categoría Otros incluye arrendamientos o venta de patrimonio inmobiliario. La categoría Actividades propias incluye montes de piedad.

Fuente: Afi (cuestionarios reportados por fundaciones, información web, estados financieros publicados).

dos en 2014 para este subsegmento de entidades. El recurso al Fondo de OS es también mayor (24%), algo que puede corroborarse en los gráficos 2.12 y 2.13.

Gráfico 2.12

ORIGEN DE LOS RECURSOS DE LA OS. FUNDACIONES BANCARIAS CON DIVIDENDOS Y RESTO DE FUNDACIONES (PORCENTAJE)

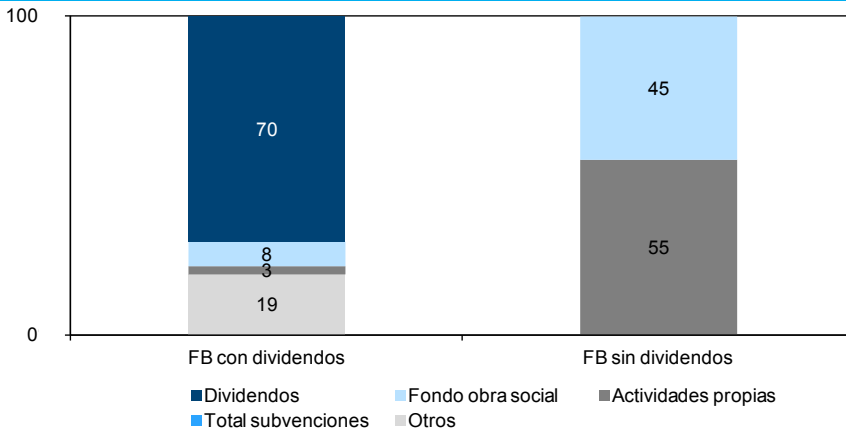


Nota: Incluye cinco FB con dividendos (FB la Caixa, FB Caja de Burgos, FB Caja Canarias, FB BBK, FB Caja Vital Kutxa) y doce en la categoría de Resto de Fundaciones (FB Caja Navarra, FB Caja Círculo, FB Ibercaja, F. Caja Sol, FB CAI, F. Caja de Badajoz, Afundación, F. Caja Murcia, F. Caja Granada, F. Caixa Balears, F. Monte Madrid, F. Antigües Caixes Catalanes).

Fuente: Afi (cuestionarios reportados por fundaciones, información web, estados financieros publicados).

Gráfico 2.13

ORIGEN DE LOS RECURSOS DE LA OS. FUNDACIONES BANCARIAS—RECIBEN O NO DIVIDENDOS (PORCENTAJE)

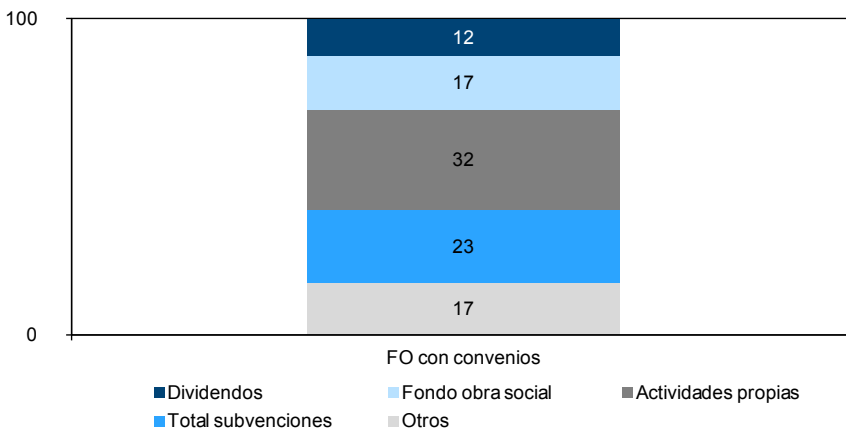


Nota: Incluidas cinco fundaciones bancarias receptoras de dividendos y tres que no los perciben
Fuente: Afi (cuestionarios reportados por fundaciones, información web, estados financieros publicados).

El gráfico 2.14 muestra, para las nueve FO con convenio de OS con las que contamos con información, cómo los ingresos por actividades propias suponen ya un tercio de los ingresos, siendo la primera fuente de financiación.

Gráfico 2.14

ORIGEN DE LOS RECURSOS DE LA OS. FUNDACIONES ORDINARIAS CON CONVENIO OS (PORCENTAJE)



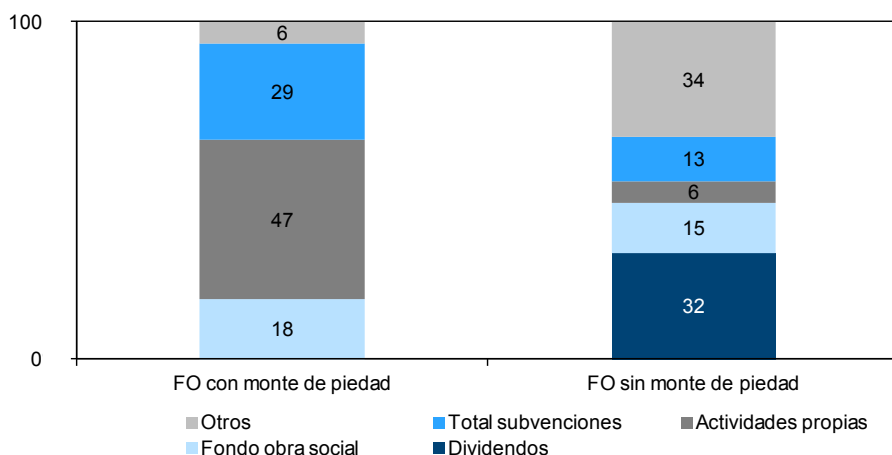
Notas: Incluidas nueve fundaciones ordinarias con convenio de OS. La categoría actividades propias incluye monte de piedad.

Fuente: Afi (cuestionarios reportados por fundaciones, información web, estados financieros publicados).

En algunos casos, los ingresos por actividades propias proceden de la actividad del Monte de Piedad del que son propietarias, como puede observarse en el gráfico 2.15.

Gráfico 2.15

ORIGEN DE LOS RECURSOS DE LA OS (FO-TIENEN O NO MONTE DE PIEDAD) (PORCENTAJE)



Notas: Incluidas cuatro fundaciones ordinarias con monte de piedad y cinco sin monte de piedad. La categoría actividades propias incluye monte de piedad.

Fuente: Afi (cuestionarios reportados por fundaciones, información web, estados financieros publicados).

En 2014, el número total de empleados en nueve fundaciones que reportaron esta información se redujo un 29% respecto a 2008.

Cuadro 2.1

NÚMERO DE EMPLEADOS, INFORMACIÓN DE NUEVE ENTIDADES

	2008	2014	Tasa variación 2008-2014 (%)
Número de empleados	1.373	976	-29

Nota: Las nueve entidades representan el 72,8% del gasto en OS en 2014.

Fuentes: Afi a partir de cuestionarios atendidos por nueve fundaciones: F. Caja Badajoz, F. Ibercaja, Afundación, F. Caja Murcia, F. Caja Granada, F. Caixa Balears, FB la Caixa, F. Caja Sol, F. Caja Burgos.

Del mismo modo, el número de centros (oficinas con personal OS, centros propios y centros de terceros financiados por la OS) cayó casi un 20% desde 2008, motivado principalmente por la disminución de centros propios.

Cuadro 2.2

NÚMERO DE CENTROS, INFORMACIÓN DE NUEVE ENTIDADES

Número de centros	2008	2014	Perspectiva 2020	Tasa de variación 2008-2014 (%)
Oficinas personal propio OS	127	107	46	-16
Número de centros propios	201	145	81	-28
Número de centros de terceros financiados por OS	165	145	61	-12
Total	493	397	188	-19

Fuentes: Afí a partir de cuestionarios atendidos por 9 fundaciones: F. Caja Badajoz, F. Ibercaja, Afundación, F. Caja Murcia, F. Caja Granada, F. Caixa Balears, FB la Caixa, F. Caja Sol, F. Caja Burgos.

El menor presupuesto con el que han contado las fundaciones participantes en 2014 ha repercutido en un descenso, al mismo tiempo, del número de beneficiarios, afectando principalmente a los beneficiarios de actividades culturales. En el lado opuesto se sitúan los beneficiarios de actividades educativas e investigación.

Cuadro 2.3

NÚMERO DE BENEFICIARIOS, INFORMACIÓN DE NUEVE ENTIDADES (PORCENTAJE)

Número beneficiarios	2008	2014	Tasa variación 2008-2014
Cultura y tiempo libre	53	47	-10
Asistencia social y sanitaria	19	18	-4
Educación e investigación	15	22	42
Patrimonio Hº artístico y natural	14	13	-2
Total	100 (54.530.495)	100 (20.252.926)	-63

Notas: Para aquellas fundaciones de las que solo disponemos del número total de beneficiarios, se asume la distribución por línea de acción promedio del resto de fundaciones. En 2008 se recoge información del 38% de beneficiarios (número total de beneficiarios obtenido en el informe CECA 2008; F. Ibercaja, F. Caja Sol) y en 2014 del 56% (número total de beneficiarios obtenido en el informe CECA 2014; FB. BBK, F. CAI, F. Ibercaja, F. Caja Granada, FB. la Caixa).

Fuentes: Afí a partir de cuestionarios atendidos por nueve fundaciones.

Del mismo modo, el entorno en el que se desenvuelven las fundaciones, de concurrencia de diferentes entidades del tercer sector, ha provocado una reducción del número de actividades realizadas a fin de concentrar sus esfuerzos en aquellas generadoras de un mayor impacto en los grupos de interés destinatarios. Ello ha resultado en un aumento del importe promedio destinado a cada actividad

(de 30.000 euros en 2008 a 46.000 euros en 2014), con mayor incidencia en las actividades de acción social. A pesar de que el número total de beneficiarios ha disminuido en esta área, el equivalente en euros de las prestaciones que recibe cada beneficiario son en promedio mayores que en 2008.

Cuadro 2.4

ALGUNOS INDICADORES DE EFICIENCIA SEGÚN INFORMACIÓN FACILITADA

	2008	2014	Evolución
Gasto* por centro (miles €/centro)	1.792	1.625	×
Gasto* gestionado por empleado (miles €/empleado)	643	661	✓
Gasto* por actividad (miles €/actividad)	30	46	✓
Beneficiarios por actividad	1.862	1.435	×
Empleados por cada 100 proyectos	5	7	✓
Beneficiarios por cada 1.000 € de gasto OS	26	29	✓

Nota: *Engloba las mismas entidades y cantidad de recursos que el gráfico 2.7.

Fuente: Afi (cuestionarios, información web, estados financieros publicados por la entidad).



3

CAMBIOS REGULATORIOS Y ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA

■ 3.1. EL NUEVO MAPA JURÍDICO DE LAS FUNDACIONES

Como se ha comentado en el capítulo anterior, las necesidades de saneamiento en el sistema bancario español, y muy especialmente en el subsector de cajas, provocaron intensos procesos de reestructuración empresarial en diferentes etapas, y con diferentes grados de éxito, así como importantes cambios normativos que iban a afectar tanto a las propias cajas como a las fundaciones asociadas a las mismas.

Sin entrar en un excesivo grado de detalle, ni en la casuística de las operaciones específicas llevadas a cabo, en el ámbito de las cajas cabe considerar cuatro hitos relevantes en su proceso de reestructuración y transformación jurídica. A continuación se exponen esos hitos, que no necesariamente mantienen una secuencia temporal en ese orden, sino que algunos de ellos se solapan entre sí.

- Un primer proceso de integraciones entre cajas de ahorros, llevado a cabo entre 2009 y 2010, manteniendo la naturaleza jurídica de las cajas, y descansando bien en fusiones puras (las llevadas a cabo dentro de una misma Comunidad Autónoma) o en las denominadas “fusiones frías”, en torno a los sistemas institucionales de protección (SIP).
- Un segundo proceso, en 2010, de intensificación de integraciones, al tiempo que se iniciaba la conversión indirecta de las cajas en bancos mediante la cesión de negocio a los bancos “cabecera” de los SIP.
- Procesos de “intervención / nacionalización / adjudicación” de varias entidades, con dos implicaciones: a) casi total “vaciamiento” de la participación que en las mismas tenían las fundaciones tradicionales; y b) entrada de bancos en el capital de algunas de ellas, superando con ello la tradicional barrera que impedía a los bancos comprar cajas de ahorros.
- Proceso final de conversión obligatoria de todas las cajas (salvo dos de reducida dimensión y ámbito geográfico local) en bancos, aunque no hubiesen recibido capital público.

En paralelo con esos cambios en la estructura empresarial y jurídica de las cajas, las fundaciones asociadas a las mismas también eran objeto de importantes alteraciones normativas:

- Un primer paso, con la creación de la figura de fundaciones especiales al amparo del artículo 6 del Real Decreto Ley 11/2010.
- La definitiva catalogación de las fundaciones en bancarias y ordinarias, de la mano de la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de Cajas y Fundaciones Bancarias (LCAFB).

Según el artículo 32 de la LCAFB, es *fundación bancaria* aquella que “mantiene una participación en una entidad de crédito que alcance, de forma directa o indirecta, al menos 10% del capital o de los derechos de voto de la entidad, o que le permita nombrar o destituir a algún miembro de su órgano de administración. Su finalidad será de carácter social y su actividad principal estará dirigida a la atención y desarrollo de la obra social y a la adecuada gestión de su participación en una entidad de crédito”. Se rigen por el contenido de la LCAFB, por su normativa autonómica de aplicación, además de lo dispuesto en sus estatutos y de manera supletoria por las disposiciones contenidas en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, sobre Fundaciones.

Por su parte, es *fundación ordinaria* aquella resultante del proceso de transformación que ni alcanza un porcentaje de participación directa o indirecta del 10% del capital, ni de los derechos de voto de la entidad, ni tiene potestad de nombrar o destituir a algún miembro del órgano de administración de la entidad bancaria participada. Se rigen exclusivamente por la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, cuyo artículo 2 las define como “aquellas organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Se regirán por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley”.

La decisión entre el carácter de bancaria u ordinaria la tuvo que tomar cada una de las fundaciones en función del cumplimiento de esos criterios, existiendo un cierto margen de ambigüedad, sobre todo en lo concerniente a la capacidad de nombrar a consejeros. En varios casos, de entidades que inicialmente formaban parte de un grupo financiero (SIP) y que posteriormente se han integrado en una entidad de mayor dimensión, se reserva un puesto en el Consejo de esta última que puede ejercerse de forma rotatoria entre las diferentes fundaciones originales. En tales casos existe la duda sobre si cada una de ellas tiene derecho a nombrar consejero, y por tanto debe obligatoriamente convertirse en fundación bancaria, o si ese derecho es compartido, por lo que no obliga a cada una de ellas por separado. Es por ello que conviven fundaciones bancarias y ordinarias, con participaciones similares –en todo caso inferiores al 10%– en una misma entidad financiera.

Por otra parte, y en el caso de las fundaciones bancarias, la misma LCAFB establece que, para aquellas que dispongan de una participación igual o superior al 50% en una entidad de crédito, deben elaborar un plan de desinversiones para reducir dicha participación por debajo del 50%, o si optan por su mantenimiento por encima de dicho porcentaje deben constituir un fondo de reserva para hacer frente a las posibles necesidades de recursos propios de la entidad participada.

Cuadro 3.1

FUNDACIONES ORDINARIAS Y BANCARIAS RESULTANTES DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR DE CAJAS DE AHORROS

Tipo de fundación	Denominación	% participación entidad financiera
Bancaria	Fundación Bancaria la Caixa	58,91
	Fundación Bancaria CajaNavarra	1,02
	Fundación Caja de Burgos	0,75
	Fundación CajaCanarias	0,66
	CajaCírculo-Fundación Bancaria	3,45
	Fundación Bancaria Ibercaja	87,80
	Fundación BBK	57,00
	Fundación Bancaria Kutxa	32,00
	Caja Vital Kutxa Fundación Bancaria	11,00
	Fundación Bancaria Caja Castilla-La Mancha	25,00
	Fundación Bancaria CajAstur	30,11
	Fundación Bancaria Caja de Extremadura	9,13
	Fundación Bancaria Caja de Ahorros de Santander y Cantabria	6,38
	Fundación Bancaria Unicaja	90,80
Ordinaria	Fundación Cajamurcia	6,35
	CajaGranada Fundación	2,79
	Fundació Caixa de Balears	2,01
	Fundación Caja de Badajoz	3,90
	Fundación Cajasol Monte San Fernando	0,89
	Fundación CAI	4,85
	Afundación	0,00
	Fundación Cajasur	0,00
	Fundación CEISS (pendiente constitución)	n.d.
	Fundación Monte Madrid	0,00
	Fundación Bancaja	0,00
	Fundación La Caja de Canarias	0,00
	Fundación Iluro	0,00
	Fundación Caja de Ávila	0,00
	Fundación Caja Segovia	0,00
	Fundación Caja Rioja	0,00
	Fundación Caja Mediterráneo	0,00
	Fundació Antiques Caixes Catalanes	0,00
	Fundació Catalunya-La Pedrera	0,00
	Caixa Ontinyent	0,00
Fundació Guillem Cifre de Colonya Colonya Caixa Pollença	0,00	
Especial	Fundación Pinnae	4,00

Fuente: CECA (Información vigente a la fecha de elaboración de este informe).

Esa exigencia deja, por tanto, dos vías alternativas a las fundaciones bancarias con una participación igual o superior al 50%: o bien un plan de desinversión, que con toda probabilidad pasa por salir a cotizar en bolsa, o diluirse en ella si ya se cotiza; o bien por constituir el mencionado fondo de reserva, con la consecuente merma de recursos disponibles para la realización de OS.

De las cuatro fundaciones bancarias que actualmente se hallan en dicha situación, únicamente una de ellas (Fundación Bancaria BBK) ha optado por la constitución del fondo de reserva, mientras que las otras tres han optado por la desinversión para reducir su participación por debajo del 50%. En el caso de Fundación Bancaria la Caixa ese proceso ya se inició, y se continuará, en la medida en que la entidad participada (Caixabank) cotiza en bolsa; y en las otras dos (Fundación bancaria Ibercaja y Unicaja) el proceso de desinversión deberá ser facilitado previamente por una salida a bolsa de las respectivas entidades financieras participadas (Ibercaja Banco y Unicaja Banco, respectivamente).

■ 3.2. EL NUEVO MAPA ESTRATÉGICO DE LAS FUNDACIONES

Con toda esa casuística de opciones, tanto normativas (Fundación ordinaria o bancaria) como estratégicas (cotizar en bolsa, o dotar fondo de reserva), podemos presentar una configuración de cada una de las diferentes fundaciones. En todo caso, recalcar que en dicha configuración, consideramos más relevante incluso que la propia naturaleza jurídica (bancaria u ordinaria), variables más estratégicas que emanan de los siguientes aspectos:

- Vínculo accionarial con la entidad financiera, y existencia o no de flujos financieros (dividendos) asociados a dicha participación.
- Existencia o no de un convenio de colaboración con la entidad financiera, sea o no participada, de tal manera que la fundación perciba ingresos de la entidad por razones distintas de su participación accionarial, por ejemplo realización de la responsabilidad social corporativa.
- Vinculación de marca e imagen con la entidad participada, con la lógica difusión por parte de la fundación, y contrapartida retributiva por parte de la entidad financiera.
- Existencia o no de montes de piedad en las fundaciones, como fuente generadora de ingresos distintos de las categorías anteriores.

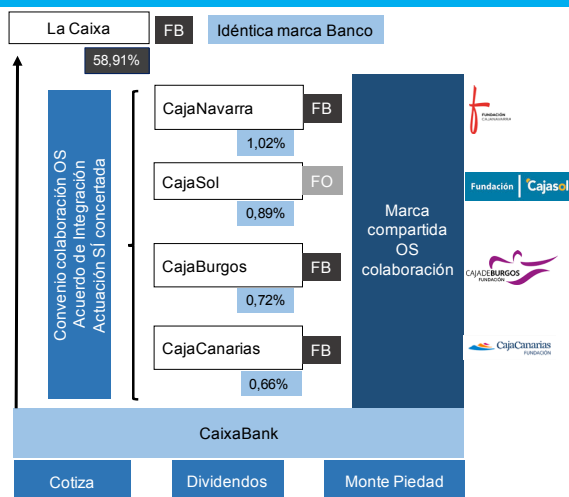
Tomando como punto de partida esas variables estratégicas, mucho más relevantes que la propia naturaleza jurídica, tratamos de elaborar en esta sección un “mapa estratégico” de las fundaciones procedentes de las antiguas cajas de ahorros.

Dada la importancia que para este trabajo otorgamos a esa vinculación con las entidades financieras, la presentación la realizamos “pivotando” en torno a las entidades financieras resultantes de los mencionados procesos de integración, señali-

zando en cada una de ellas el papel que juega cada una de las fundaciones de las cajas previamente existentes.

Gráfico 3.1

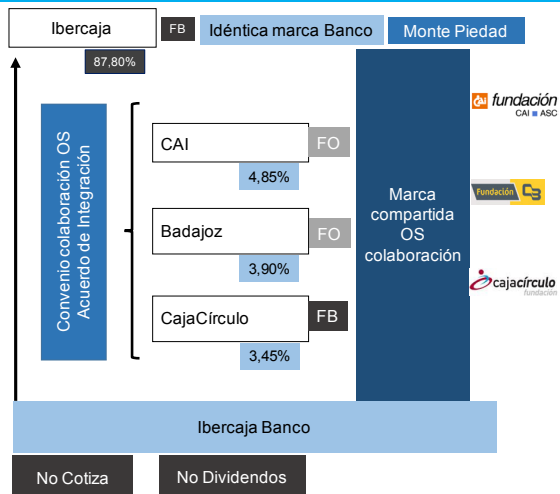
CAIXABANK: FUNDACIONES ACCIONISTAS Y/O VINCULADAS



Fuente: CECA, Afi.

Gráfico 3.2

IBERCAJA BANCO: FUNDACIONES ACCIONISTAS Y/O VINCULADAS

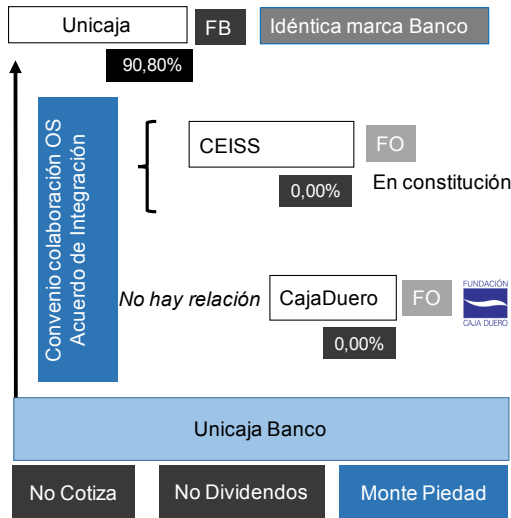


Nota: Tal como indicamos en la nota aclaratoria a la sección 2.1., Ibercaja ha repartido dividendos en 2016 con cargo a resultados de 2015. El gráfico está diseñado con información al cierre de 2014.

Fuente: CECA, Afi.

Gráfico 3.3

UNICAJA BANCO: FUNDACIONES ACCIONISTAS Y/O VINCULADAS

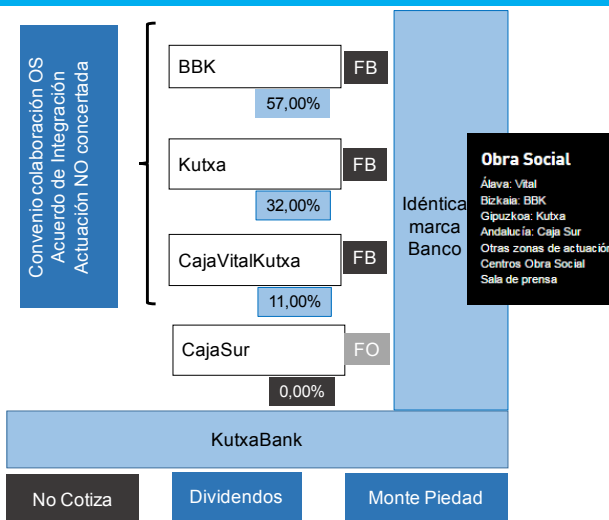


Nota: Tal como indicamos en la nota aclaratoria a la sección 2.1., Unicaja ha repartido dividendos en 2016 con cargo a resultados de 2015. El gráfico está diseñado con información al cierre de 2014.

Fuente: CECA, Afi.

Gráfico 3.4

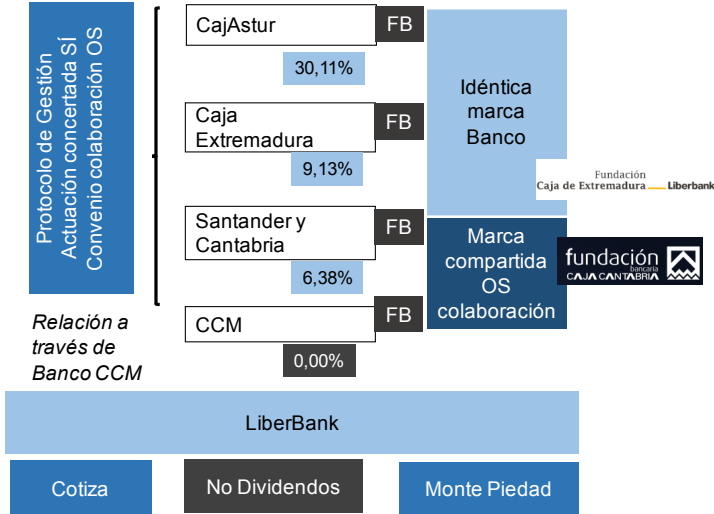
KUTXABANK: FUNDACIONES ACCIONISTAS Y/O VINCULADAS



Fuente: CECA, Afi.

Gráfico 3.5

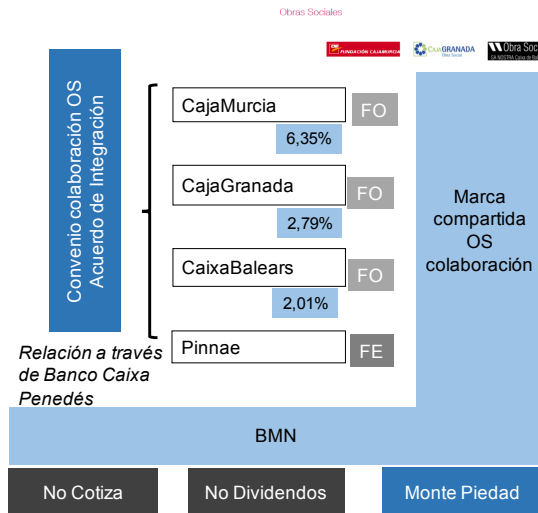
LIBERBANK: FUNDACIONES ACCIONISTAS Y/O VINCULADAS



Nota: Tal como indicamos en la nota aclaratoria a la sección 2.1., Liberbank ha repartido dividendos en 2016 con cargo a resultados de 2015. El gráfico está diseñado con información al cierre de 2014.
Fuente: CECA, Afi.

Gráfico 3.6

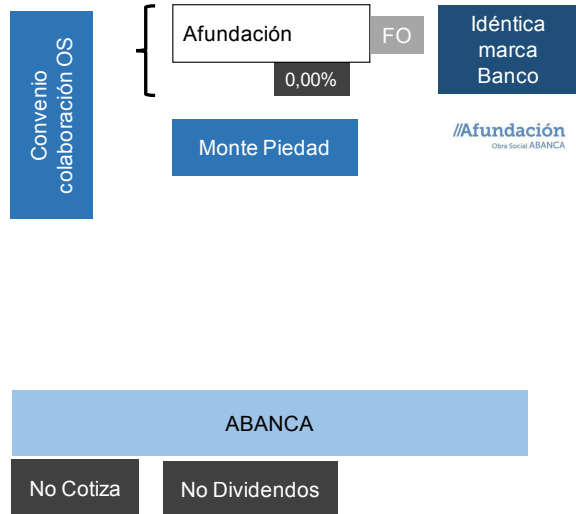
BMN: FUNDACIONES ACCIONISTAS Y/O VINCULADAS



Fuente: CECA, Afi.

Gráfico 3.7

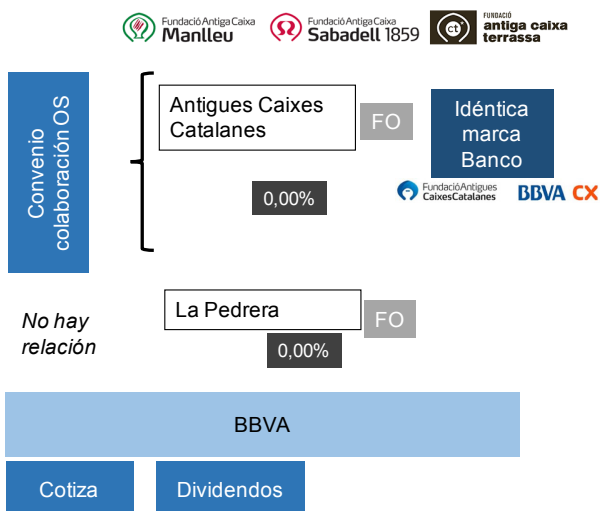
ABANCA: FUNDACIONES ACCIONISTAS Y/O VINCULADAS



Fuente: CECA, Afi.

Gráfico 3.8

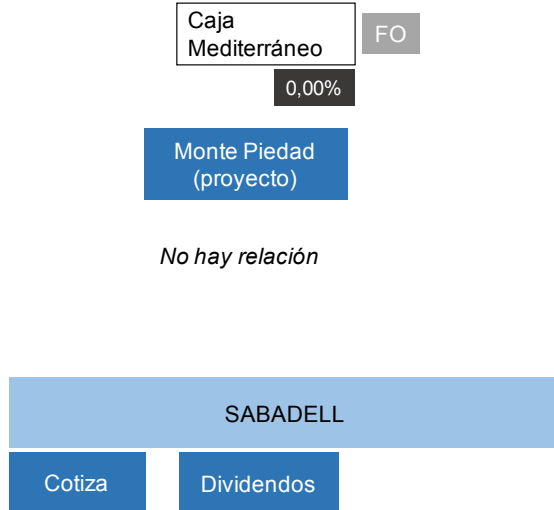
BBVA: FUNDACIONES DE EXCAJAS INTEGRADAS



Fuente: CECA, Afi.

Gráfico 3.9

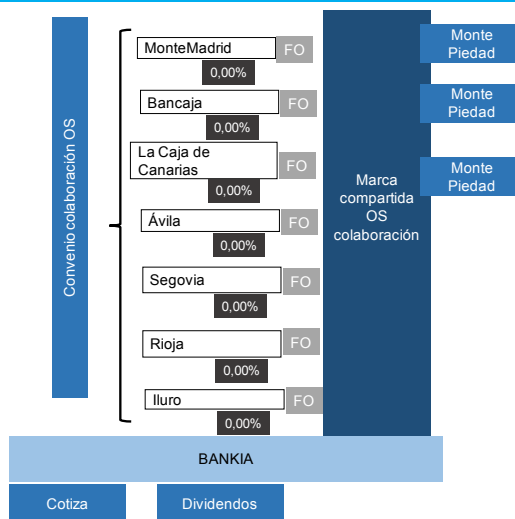
BANCO SABADELL: FUNDACIÓN DE EXCAJA INTEGRADA



Fuente: CECA, Afi.

Gráfico 3.10

BANKIA: FUNDACIONES DE EXCAJAS INTEGRADAS, NO TIENEN PROPIEDAD EN BANKIA



Fuente: CECA, Afi.

A modo de síntesis de las representaciones anteriores, las fundaciones son catalogadas en función de los siguientes aspectos:

A. Vínculo accionarial con la entidad financiera, y existencia o no de flujos financieros asociados a dicha participación.

- Fundaciones bancarias (FB) (participación > 10%).
 - Mayoritarias (> 50%): la Caixa, Ibercaja y Unicaja.
 - Minoritarias (< 50%): Caja Castilla-La Mancha, CajAstur, Extremadura, Santander y Cantabria, CajaNavarra, Caja de Burgos, CajaCanarias, Caja-Círculo y las tres fundaciones bancarias vascas, en la medida en que no actúan de forma concertada.
- Fundaciones ordinarias (FO) (participación < 10% o >10% pero sin designación de consejero):
 - Cajamurcia, CajaGranada, Caixa de Balears, Badajoz, Cajasol y CAI.
- Fundaciones ordinarias sin participación accionarial, algunas de aquellas que formaron parte de las cajas de ahorros transformadas en entidades bancarias cuyo propietario es hoy el FROB. En esta situación encontramos a MonteMadrid, Bancaja, las Cajas de Canarias, Ávila, Segovia, La Rioja, Illuro, Antigües Caixes Catalanes, CAM, CCM, CajaSur, La Pedrera, Afundación y la Fundación Especial Pinnae.

B. Existencia o no de convenio de colaboración con la entidad financiera, sea o no participada y vinculación de marca e imagen con la entidad participada.

- Vínculos permanentes y estructurales.
 - Por el control que ejerce la correspondiente fundación bancaria de la entidad financiera, ya sea mayoritario (FB la Caixa, FB Ibercaja, FB Unicaja) o minoritario pero relevante (las tres FB vascas –no actúan de forma concertada–, CajaSol y las dos (de un total de tres) fundaciones propietarias de LiberBank –sí actúan de forma concertada– (CajAstur, Extremadura y Santander y Cantabria¹⁰).
 - Por el rol de financiador principal / mecenas de referencia de la entidad fundacional, como es el caso de Afundación y Abanca.
- Vínculos establecidos en los acuerdos de integración y/o en los convenios de colaboración de obra social previstos en dichos acuerdos. Tal es el caso de:
 - FB CajaNavarra, FO CajaSol, FB Caja de Burgos y FB CajaCanarias con relación a FB la Caixa, con la que comparten imagen en la obra social ejecutada en colaboración con ella.

¹⁰ FB Santander y Cantabria sí mantiene su imagen institucional. FB CajAstur no tiene presencia en Internet a la fecha de elaboración del informe y FB Caja Extremadura si comparte imagen institucional con LiberBank.

- CAI, Badajoz y FB CajaCírculo con relación a FB Ibercaja y a Ibercaja Banco.
- CajaGranada, CajaMurcia y Sa Nostra con relación a BMN.
- Fundació Antigües Caixaes Catalanes con relación a BBVA; y
- Algunas de las fundaciones procedentes de las entidades integradas en Bankia, como MonteMadrid, Bancaja, la Caja de Canarias, Segovia, Ávila y Rioja, con quienes mantienen convenios de colaboración de obra social fundamentalmente en actividades de acción social en colaboración con otras entidades del tercer sector.

Y fundaciones sin vínculo de marca con la entidad financiera en la que quedó integrada la caja de ahorros de origen. Tal es el caso de La Pedrera, CAM, CCM, Caja Duero e Illuro, así como Fundación Especial Pinnae.

C. Existencia o no de montes de piedad en las fundaciones, como fuente generadora de ingresos distintos de las categorías anteriores.

Tal como recoge el cuadro 3.2, son doce los montes de piedad operando en la actualidad, solo cinco de los cuales son propiedad de fundaciones (todas, a excepción de Ibercaja, fundaciones ordinarias), el resto propiedad de la entidad bancaria resultante del proceso de integración.

Cuadro 3.2

PROPIEDAD DE LOS MONTES DE PIEDAD

	Banco	Fundación
Monte de Piedad de CaixaBank (MicroBank)	x	
Monte de Piedad de Baleares (BMN-SA NOSTRA)	x	
Monte de Piedad de CajaGranada (BMN)	x	
Monte de Piedad de Unicaja	x	
Monte de Piedad Caja España-Duero	x	
Monte de Piedad de Liberbank - Santander	x	
Monte de Piedad de Liberbank - Oviedo	x	
Monte de Piedad de Fundación La Caja de Canarias		x
Monte de Piedad de Ibercaja		x
Monte de Piedad de Madrid (Fundación MonteMadrid)		x
Monte de Piedad de Valencia (Fundación Bancaja)		x
Monte de Piedad de Afundación		x

Fuente: Afi con información de la Memoria 2014 Montes de Piedad.



4

RETOS DE LAS FUNDACIONES

Hoy las fundaciones tienen personalidad jurídica propia y se asemejan –fundamentalmente las bancarias pero también algunas de las ordinarias cuya financiación de la entidad financiera es muy relevante– a la figura de *fundación empresarial*. En las últimas dos décadas hemos sido testigos en España del nacimiento de un gran número de fundaciones corporativas en paralelo al surgimiento de los departamentos de RSC en el seno de esas mismas empresas. Al crearse los departamentos de RSC y con ellos la necesidad de que la acción social de la empresa estuviese integrada en la acción empresarial, se empezó a cuestionar la existencia de una entidad jurídicamente autónoma y cuyos objetivos fuesen independientes de los de la compañía. Muchas empresas han resuelto este conflicto asignando a la fundación las competencias en la *gestión de la acción social* (programas sociales en favor de la comunidad, *community investment*) y reservando al departamento de RSC de la empresa el resto de las áreas relacionadas con las políticas de RSC: gestión de proveedores, conciliación, sostenibilidad medioambiental, etcétera.

Las entidades bancarias resultantes del proceso de integración, siendo empresas financieras plenas, han enfrentado esta disyuntiva de forma similar al resto del sector corporativo en nuestro país. No en vano, se observa que el responsable de RSC del banco resultante suele ser el responsable de la relación con las fundaciones –participando en el patronato o incluso presidiéndolo, supervisando el proceso de planificación estratégica y el seguimiento del desempeño. En definitiva, la decisión de “mantener” fundaciones de carácter ordinario a través de las cuáles ejercer una parte de la RSC en lugar de integrarla en su totalidad en la entidad financiera permite:

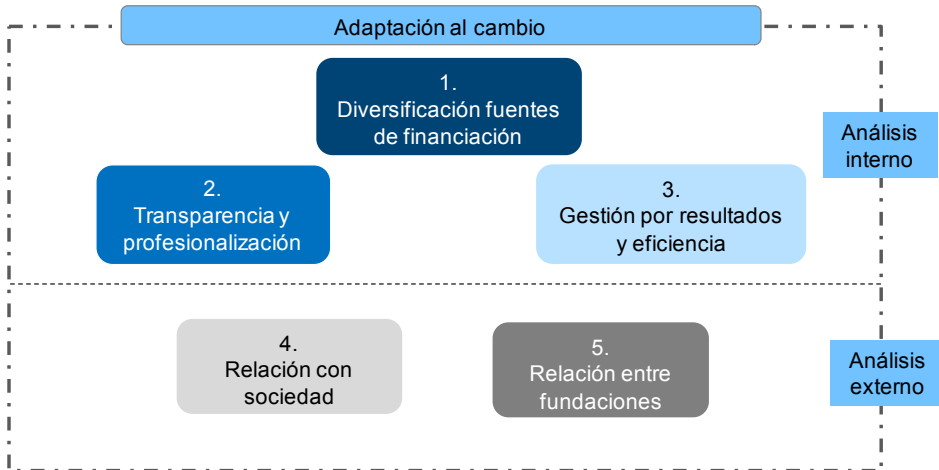
- Hacer explícito el compromiso a largo plazo con la sociedad;
- Disponer de una estructura de gobierno experta e independiente;
- Explorar y facilitar alianzas y/u obtener recursos de terceros.

A continuación se identifican y analizan los aspectos que hoy en día se configuran como los grandes retos de las fundaciones herederas de la gestión de la OS de las antiguas cajas de ahorros. El ejercicio se ha realizado en términos agregados y por lo tanto *su lectura e interpretación debe circunscribirse a una visión sectorial*, de conjunto, pudiendo no todas las afirmaciones ser aplicables a todas y cada una de las fundaciones a nivel individual. Dicho lo anterior, las reflexiones estratégicas asociadas a los retos planteados se encuentran ilustradas con casos concretos protagonizados por las fundaciones colaboradoras de este trabajo.

Los retos han sido agrupados en cinco (5) dimensiones recogidas en el gráfico 4.1:

Gráfico 4.1

DIMENSIONES DE LOS RETOS QUE ENFRENTAN LAS FUNDACIONES ORDINARIAS Y BANCARIAS



Fuente: Afi.

4.1. DIVERSIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

Reto 1:
Diversificación de las fuentes de financiación

En busca de la independencia económica

4.1.1. Retos y reflexión estratégica

Necesidades financieras no cubiertas

El escenario en el que las fundaciones venían operando ha sufrido un cambio radical que impone a su vez una transformación en su función principal, pasando de ser fundamentalmente *gestores de OS de las antiguas cajas de ahorros* a ser *entidades del tercer sector*, en su mayoría con *necesidades de financiación no cubiertas con las fuentes de recursos tradicionales*.

Por su tipología, naturaleza de sus órganos de gobierno y origen de recursos, existe cierta semejanza con las fundaciones empresariales corporativas o, en el caso de las fundaciones bancarias, cierta similitud con las fundaciones patrimoniales, con menos similitudes con las fundaciones familiares.

Rol de accionistas de entidades financieras

Las *fundaciones accionistas de entidades financieras* –sean FO o FB– son potencialmente receptoras de ingresos recurrentes por dos vías adicionales:

- *Ingresos financieros procedentes del eventual reparto de dividendos* por parte de la entidad financiera participada, flujo no garantizado ya que depende íntegramente de la decisión de los órganos de gobierno de la entidad financiera, supeditada a los resultados alcanzados en el ejercicio o a otros objetivos corporativos (ver nota al pie nº 3).
- *Ingresos procedentes de los eventuales convenios / acuerdos de colaboración* suscritos con las entidades financieras de las que son accionistas o de las que formaron parte en el pasado, en una suerte de relación de gestor de la responsabilidad social corporativa externa de la entidad financiera. Estos convenios pueden contemplar asimismo la eventual cesión de beneficios del correspondiente Monte de Piedad si este es propiedad de la entidad financiera.

Las fundaciones ordinarias que no tienen la condición de accionista de la entidad financiera resultante del proceso de integración tienen limitada la recepción de ingresos recurrentes de la entidad financiera con la que históricamente mantuvieron vínculo a la segunda de las vías señaladas.

Patrimonio resultante del proceso de reestructuración del sector cajas: desigual punto de partida en periodo actual

A la significativamente menor capacidad financiera de muchas de las fundaciones se une el hecho de que el fondo de obra social se ha materializado de diversas formas, en *distintas modalidades de activos, con diferentes grados de liquidez* (patrimonio histórico, patrimonio inmobiliario, centros de servicios, maquinaria y equipos, vehículos, inversiones financieras, etc.) y *con diferentes grados de esfuerzo necesarios para su mantenimiento y adecuada gestión*. El *fondo dotacional* resultante del proceso de reestructuración del sector y de los *recursos patrimoniales cedidos* en el momento “cero” han supuesto un punto de partida muy desigual para unas y otras fundaciones.

Ello implica que a *igual volumen de recursos propios, las fundaciones se enfrentan a distintas capacidades de generación de ingresos de explotación / gestión y a muy distinta carga o gastos asociados* (mantenimiento, limpieza, reparaciones, vigilancia, impuestos, etc.), situación que no siempre es resultado del desempeño de la gestión en la etapa anterior precrisis sino que en gran medida es fruto de las integraciones realizadas en distintas fases del proceso de reestructuración del sector y del éxito de las negociaciones conducentes a la asignación de activos de cada una de las partes en cada una de dichas fases.

Recuadro 4.1

GESTIÓN DE ACTIVOS INMOBILIARIOS: CAJASOL Y MONTE MADRID

Como ejemplos paradigmáticos de la importancia del patrimonio inmobiliario en las fundaciones, pueden analizarse los casos de la Fundación Cajasol y Fundación Monte Madrid, propietarias de una importante cantidad de activos inmobiliarios procedentes de los acuerdos de integración efectuados durante la reestructuración del sector. En el primero de los casos, la propiedad de dichos activos ha supuesto una importante fuente de ingresos para financiar la actividad fundacional de CajaSol. En el segundo de los casos, la gestión de activos inmobiliarios supone un esfuerzo hasta la fecha con escaso margen de rentabilidad, dada la heterogeneidad y cantidad de propiedades dispersas por el territorio.

Las características de los activos (locales comerciales vs. viviendas; ubicación; calidades; usos previos, etc.) recibidos como resultado de los acuerdos de integración tienen una relación directa con la capacidad más o menos inmediata de rentabilizarlos por parte de los nuevos propietarios, hoy fundaciones. Una política activa de gestión de activos inmobiliarios es por tanto clave especialmente en los casos de las fundaciones ordinarias cuyas fuentes de financiación son *a priori* más reducidas que las fundaciones bancarias.

Cambio de mentalidad: de non-profit a not-for-profit

Las fundaciones *han pasado de ser una unidad de gasto* de la antigua caja de ahorros *a una entidad not-for-profit*, que necesita financiar de forma autónoma y permanente su actividad y generar excedente para crecer y reinvertirlo en el ejercicio de su misión, en un contexto de escasez de recursos y un entorno muy competitivo por la consecución de los mismos. Ello exige un *cambio de mentalidad en sus órganos de gobierno y una modernización de la gestión acorde con el cambio del entorno*.

Diversificación de fuentes de financiación: privada, pública y propia

Todas las fundaciones, con diferentes capacidades en función de su grado de experiencia, especialización y oferta de servicios, tienen la posibilidad de explotar las vías de generación de ingresos reflejadas en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1

MODALIDADES DE FINANCIACIÓN

Financiación propia	Financiación ajena	
	Pública	Privada
<p>Venta de bienes y/o servicios de actividades propias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cobro / copago por bienes y/o servicios prestados: formación, asistencia social, actividades culturales, deportivas, etcétera. ■ Prestación de servicios a terceros ■ Alquiler o venta de espacios o inmuebles patrimonio inmobiliario propiedad de las fundaciones <p>Inversión o coinversión en actividades de interés general con retorno financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Financiación a emprendedores ■ Participación en inversiones sociales innovadoras <p>Inversión o coinversión en actividades comerciales "originales"</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vuelta al "origen" (montes de piedad) ■ Innovadoras <p>Gestión del patrimonio mobiliario: optimización de la cartera de inversiones financieras</p> <p>Otras por identificar / explorar</p>	<p>Subvenciones de los diferentes niveles de la administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pública española (en retroceso) ■ Programas europeos <ul style="list-style-type: none"> ● Fondo Social Europeo ● Ventanillas de cofinanciación prioridades visión 2020 ● Acreditación como centros de formación ■ Otras fuentes de carácter internacional (organismos multilaterales y organismos financieros internacionales) 	<p>Patrocinios privados</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Donaciones individuales de particulares a determinados programas gestionados por las fundaciones (acción cultural, mantenimiento del patrimonio histórico) susceptibles de acogerse a los beneficios fiscales contemplados en la Ley de Mecenazgo* ■ Donaciones corporativas: <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Ídem</i> caso anterior particulares ● Convenios de colaboración puntuales o plurianuales ● Cofinanciación actividades puntuales, sostenimiento de centros, etcétera. ■ Donaciones de entidades del tercer sector <i>grant makers</i> ■ Acuerdos de colaboración de ejercicio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de entidades financieras u otras corporaciones próximas en el territorio

Nota: *Según la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades (BOE núm. 288 de 28 de noviembre), que introduce modificaciones, con efectos desde el 1 de enero de 2015, en la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo, determina que las fundaciones bancarias no pueden acogerse a la Ley de Mecenazgo.

Fuente: Elaboración propia.

De hecho, son varias las fundaciones que hoy en día cuentan con fuentes de financiación singulares, independientes y estables.

Recuadro 4.2

RETORNO AL ORIGEN: LOS MONTES DE PIEDAD

Los montes de piedad fueron cimientos del siglo XVI sobre los cuales las cajas de ahorros nacieron en la primera mitad del siglo XIX, de modo que se constituyen en el origen primigenio del sector de cajas, habiéndolo incluso superado hoy. La práctica totalidad de ingresos con los que la Fundación Monte Madrid financia su actividad procede de la actividad de su monte de piedad, el más antiguo de los aún operativos, creado en 1702.

La Fundación Monte Madrid fue la primera fundación que apostó por mantener el negocio de préstamos con garantía prendaria en oro; hoy son otras las que se han sumado a la estrategia con la apertura de montes de piedad *ex novo*, ya sea porque es una actividad no ejercida con anterioridad o porque se realiza en nuevas plazas. Tal es el caso de la FO Bancaja (Monte creado en 1877) y de la FO La Caja de Canarias (1913).

La relación existente con la entidad financiera marca la capacidad de las fundaciones; al mismo tiempo puede incorporar un riesgo de menor independencia y de convertirse en la RSC implícita de los bancos. Pero no es el caso de la totalidad, de modo que es *urgente, para aquellas fundaciones que aún no han realizado esta reflexión, la toma de medidas conducentes a la diversificación de fuentes de financiación ajenas* (privadas, públicas) y sobre todo, propias.

Recuadro 4.3

LA FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FB LA CAIXA

Para poder desarrollar su misión, la Fundación Bancaria "la Caixa" se centrará, en el periodo 2016-2019 (de acuerdo a su plan estratégico) en cuatro grandes prioridades estratégicas:

1. Concentrará esfuerzos y recursos en líneas de acción transformadoras (10).
2. Ampliará el alcance de los programas sociales clave, empleo y lucha contra la pobreza infantil, mediante proyectos de alfabetización y de apoyo a la formación y desarrollo de niños y jóvenes en riesgo de exclusión social.
3. Dará un paso decidido y decisivo en la financiación de la investigación.
4. Liberará recursos de programas muy maduros o asumibles por terceros

En definitiva, procurará una reducción en el 30% de la gama de proyectos que ha venido realizando en los últimos años, focalizándose en diez áreas de trabajo.

Cambios en las demandas / preferencias de los financiadores tanto públicos como privados

Si nos centramos en la búsqueda de *fuentes externas de financiación*, es relevante tener en cuenta otro elemento de cambio al que las fundaciones deben adaptarse, y es que en los últimos años se han producido *cambios en la disponibilidad, demandas y preferencias de los cofinanciadores externos*, en los que destacan las preferencias por:

- *Donaciones finalistas* en detrimento de las donaciones para gastos de estructura y funcionamiento;
- *Atención local* en detrimento de la atención internacional (relevante para aquellas fundaciones con actividad en cooperación internacional al desarrollo);
- *Actuaciones de atención directa a beneficiarios* en detrimento de actuaciones de sensibilización y promoción, etcétera.

Si nos centramos en la financiación de particulares, las fundaciones deben *explorar cuáles son las motivaciones que guían la solidaridad de las personas* más allá de su colaboración por la vía de la aportación de tiempo y experiencia a causas sociales cercanas a su entorno (voluntariado). Ello, en un contexto de competencia directa con una multitud de organizaciones y asociaciones de interés social que han dedicado muchos esfuerzos en los últimos años a movilizar recursos minoristas de particulares por la vía de la captación de socios permanentes, entre las que destacan grandes e históricas ONG del tercer sector social.

Palancas de generación de financiación propia

Dicho lo anterior, el esfuerzo debe centrarse en *priorizar la identificación de palancas de generación de financiación propia*, sin abandonar la búsqueda de financiación de terceros. Las buenas prácticas¹¹ establecen que la diversificación de fuentes de financiación debe garantizar que al menos un 10% de los ingresos tienen procedencia privada y que un *máximo del 50% procede de un mismo financiador* independientemente de las modalidades de financiación utilizadas (reparto de dividendos, convenios de colaboración, etcétera.).

El objetivo de diversificación de las fuentes de financiación habrá de primar las fuentes propias con el esfuerzo institucional que conlleva –que ha de ser liderado por el patronato de la fundación–. La diversificación contribuye al objetivo de independencia financiera de la institución y tienen una presencia desigual entre las FB y las FO, estando las primeras aparentemente más preocupadas por la percepción de dividendos y en el prestigio y reconocimiento de la marca. Por su parte, las FO

¹¹ “Principios de Transparencia” de la Fundación Lealtad: <http://www.fundacionlealtad.org/principios-de-transparencia/>

sin participación se han “liberado” de la marca comercial y han asumido con cierta antelación que efectivamente no habrá otra fuente estable de ingresos que no sea la derivada de su propia actividad, como observamos en el anterior apartado.

Recuadro 4.4

PATRIMONIO HISTÓRICO ARTÍSTICO SINGULAR: LOS CASOS DE FUNDACIÓN CATALUNYA-LA PEDRERA Y FUNDACIÓN CAJASOL

Una fuente de generación de ingresos puede generarse por la gestión de un patrimonio artístico que por su singularidad y características puede ser generador de un flujo estable de ingresos a través del pago de entradas por las visitas. Tal es el caso del emblemático edificio de Gaudí La Pedrera propiedad y gestión de Fundació Catalunya-La Pedrera. Con un total de 1.156.000 visitas en 2015, solo esta vía reporta a la Fundación un importante volumen de ingresos recurrentes.

La principal fuente de ingresos de Fundación CajaSol es fruto del ejercicio de la propiedad y gestión del patrimonio inmobiliario, cuyos ingresos representan un importe similar al de los dividendos cobrados de la FB la Caixa. En tercer lugar se sitúan los ingresos por la gestión del patrimonio financiero.

Captación y fidelización de donaciones / aportaciones. Alianzas con otras entidades

El objetivo de diversificación de fuentes de financiación requerirá una mayor predisposición institucional a abordar procesos de colaboración y de alianzas estratégicas con otras entidades con las que las fundaciones comparten una misión institucional, ya sea para cofinanciar iniciativas de interés común o para la captación de financiación externa para el desarrollo de proyectos comunes.

Aquellas *fundaciones con mayor vinculación con el territorio y alcance más localizado de sus actividades* serán más capaces de alcanzar mayores cotas de éxito en la medida en que las preferencias de los principales financiadores y/o donantes favorecen los proyectos de ámbito local. Del mismo modo, las *fundaciones ordinarias* a diferencia de las bancarias, contarían *a priori* con mayores probabilidades de éxito en el ejercicio de este esfuerzo de captación en la medida en que la sensibilidad –y probablemente las políticas de financiación del potencial donante / financiador– limiten sus capacidades de asociación con organizaciones del tercer sector inequívoca y plenamente dedicadas al interés general, algo que es más difícil de garantizar en el caso de las fundaciones bancarias, precisamente por su carácter especial y doble misión institucional recogida en sus estatutos sociales. Así, la denominación de *fundación bancaria*, que denota propiedad y poder de decisión sobre una entidad financiera, puede exigir esfuerzos adicionales para la puesta en marcha de una estrategia de captación de recursos de terceros, especialmente en aquellas situaciones en las que la comunicación, transparencia y rendición de cuen-

tas no satisfaga las preferencias o exigencias de estos. A ello se une el hecho de que las donaciones a las fundaciones bancarias no generan derechos de deducción fiscal al donante.

Colaboración para el ejercicio de la RSC externa de un tercero

Aunar las necesidades de la sociedad –para cuya identificación las OS han desempeñado históricamente un papel fundamental– con las capacidades de financiación que a través de la RSC externa tienen corporaciones y empresas locales es un rol para cuyo ejercicio las fundaciones tienen grandes capacidades y experiencia para poner en práctica de forma eficaz y eficiente, especialmente las ordinarias sin vinculación financiera con la entidad financiera de origen, las que además disfrutan de la independencia que los potenciales clientes pueden legítimamente exigir.

Recuadro 4.5

EL CASO DE AFUNDACIÓN COMO EJECUTORA DE LA RSC EXTERNA DE ABANCA

Afundación es una fundación independiente pero ligada a una entidad financiera (Abanca) que actúa como mecenas exclusivo desde 2014. El Fondo de OS quedó dotado con 76 millones de euros, quedando el monte de piedad asimilado a la OS. La aportación de Abanca es un programa plurianual con un mínimo de 5 millones de euros anuales durante 5 años (renovables durante al menos 25 años), y una aportación variable (3% de los beneficios) a partir del 3er año.

El patronato está integrado por representantes de Abanca y por administraciones públicas gallegas, siendo su presidente el director general de RSC de Abanca. El Plan estratégico 2016-19 establece ocho vectores de crecimiento, tres de ellos prioritarios: (i) Educación superior (para el que la Escuela de Negocios es un recurso fundamental); (ii) Envejecimiento activo (no incluye dependencia); y (iii) Cultura, centrada en educación cultural, difusión, promoción de valores y cultura raíz.

Afundación es una de las fundaciones que ha incrementado el copago o establecido un cobro por acceso / uso de las actividades y servicios proporcionados. Asimismo, ha cerrado alrededor de 20 centros de atención, motivado fundamentalmente por (i) la duplicidad resultante de la fusión, y (ii) falta de encaje con la nueva estrategia institucional. Las colaboraciones con terceros se han visto reducidas y no tiene previsto construir nueva infraestructura.

La garantía de éxito de una estrategia de puesta a disposición de la fundación como el mejor *instrumento de ejercicio de la RSC externa de empresas financieras y no financieras del ámbito territorial de la fundación* pasa por garan-

tizar en todo momento, sin excepciones, el cumplimiento de la misión institucional de la fundación. De este modo, la labor de identificación de potenciales “clientes” de la fundación que contraten el servicio de gestión de RSC externa pasa por establecer un protocolo de actuación que emane de forma natural del ejercicio de planificación estratégica realizado.

Desvinculación gradual de las entidades financieras

De la reflexión anterior se deriva una reflexión de mayor calado, y es la relativa a la *predisposición, mayor o menor, a abordar procesos de independencia* de las entidades financieras de origen que faciliten la captación y fidelización de donaciones / patrocinios / convenios de colaboración estables corporativos o de otra naturaleza aprovechando, en los casos en los que se aplique, las ventajas de las deducciones fiscales contempladas en la Ley de Mecenazgo vigente.

La desvinculación progresiva de las fundaciones de las respectivas entidades financieras de las que hoy son accionistas por la vía de la desinversión puede acelerar o retrasar este proceso. No obstante, la actual coyuntura no resulta favorable a la puesta en marcha de estrategias en este sentido.

Planificación plurianual

Si las fundaciones aspiran a ampliar su radio de acción en la obtención de recursos financieros a esferas internacionales –fundamentalmente en el ámbito de la Unión Europea– será preciso que pronto adopten una mentalidad de planificación presupuestaria plurianual, como la que pueden exigir algunas ventanillas de financiación. Ello implica equipar o fortalecer a la fundación con *destrezas de gestión financiera* que en anteriores etapas, por ser fundamentalmente unidades de gasto de OS, no eran necesarias.

Cofinanciación de iniciativas y asunción de riesgo de crédito

La necesidad de diversificación ha de despertar en las fundaciones la predisposición a *continuar con iniciativas de cofinanciación de actividades en las que existe una clara afinidad misional*, algo natural y conocido para las fundaciones en la medida en que ha sido la forma de operar tradicional en el marco de la OS en colaboración.

El modelo de cofinanciación, no obstante, está evolucionando hacia colaboraciones en las que las exigencias de dedicación de recursos propios a las iniciativas aumentan (*match makers* más que *grant makers*), contribuyendo así como catalizadores y generadores de credibilidad, a menudo con expectativas de retorno finan-

ciero, como es el caso de las iniciativas fundacionales de capital riesgo que buscan contribuir a la promoción de soluciones innovadoras a los problemas sociales, o al emprendimiento innovador, acompañados de un retorno económico que garantice la sostenibilidad. Esta modalidad implica la aplicación de destrezas mixtas de gestión financiera y *conocimiento del sector del capital riesgo, de la economía solidaria y social así como del emprendimiento innovador*.

Esta estrategia habrá de ser valorada y aplicada con distintos grados de intensidad en función de la capacidad de creación de valor que generen unas u otras modalidades de ejecución (propia vs en colaboración), para lo cual será imprescindible *abordar ejercicios de evaluación* que apoyen la toma de decisiones en uno u otro sentido.

Recuadro 4.6

EL APOYO A EMPRENDEDORES: EL CASO DE LA FB CAJA DE BURGOS

El Programa Emprendedores de la FB Caja de Burgos es un proyecto que nace con el objetivo de apoyar, en el ámbito de Burgos y provincia, a emprendedores en la creación de empresas innovadoras y pequeñas empresas de reciente creación con nuevos proyectos de crecimiento.

Busca transformar una idea de negocio en una actividad empresarial, consolidar las empresas de reciente creación con nuevos proyectos de crecimiento, contribuir el desarrollo de valores y capacidades empresariales y al desarrollo económico local y provincial y a la diversificación de su tejido empresarial. La singularidad del programa pasa por su oferta específica de apoyo:

- **Equipo técnico:** los proyectos son tutelados por un grupo de profesionales del mundo empresarial y expertos tecnólogos, desde la maduración de la idea de negocio hasta su creación, puesta en marcha y consolidación.
- **Aseguramiento de la viabilidad del proyecto:** asegura los proyectos siguiendo su evolución, aportando recursos para la realización de prototipos, preseries, estudios de mercado, etc., que reducen su riesgo de fracaso.
- **Financiación:** El programa asume el 100% de los costes de las tutorías y podrá sufragar los costes derivados de la realización de prototipos, pruebas de mercado, certificaciones, etc. que ayuden a garantizar su éxito (mediante un tramo no reembolsable) hasta un límite fijado. A las mejores iniciativas se les facilita financiación mediante préstamos participativos o entradas en capital así como asesoramiento en la búsqueda de financiación complementaria.

Fuente: http://www.cajadeburgos.com/emprendedorescajadeburgos/emp_proyectos_2015.html

Garantía de calidad de servicio y buenas prácticas

Una de las vías de ampliación de la base de ingresos recurrentes para la fundación es el cobro –independientemente de que sean importes simbólicos, subsidiados o de mercado– por los bienes o servicios prestados. El cobro por servicio requiere incorporar mecanismos que permitan *conocer, monitorear y garantizar la calidad de los servicios prestados*, tanto *ex ante* (mecanismos de *screening* de proveedores, etc.) como *ex post* (encuestas de satisfacción, de calidad), además de los obligados ejercicios de evaluación de impacto que serán abordados más adelante.

Recuadro 4.7

CRECIMIENTO EN INGRESOS POR ACTIVIDAD PROPIA: EL CASO DE LA FB IBERCAJA

Una experiencia destacable es la compartida por la Fundación Bancaria Ibercaja, cuyos ingresos por cobro de productos y servicios (actividades propias) representa hoy un tercio del total de sus ingresos (en 2014 fueron más de 3 millones de euros los ingresados por dicho concepto). Este cambio de relación con los usuarios / beneficiarios de la OS de la FB Ibercaja no ha supuesto un deterioro ni en la asistencia ni en la percepción u opinión que la sociedad tiene de la fundación, en palabras de su dirección, sino un afianzamiento de la misma.

Por su parte, la FO Caja Badajoz, propietaria junto con la anterior (y otras dos fundaciones) de Ibercaja Banco, no tiene previsto a corto plazo realizar cambios en la política de precios por los servicios prestados, y ni siquiera plantea cobrar en su zona de actuación por actividades, lo que le obliga a seguir dependiendo de los ingresos provenientes de su inversión financiera en Ibercaja Banco: dividendos (que ha comenzado a repartir en 2016 con cargo a resultados de 2015), recursos por convenio de la OS o los que procederían de una hipotética desinversión.

En el caso de los servicios de gestión patrimonial, por ejemplo, o de negocios comerciales (p.e. montes de piedad), la fundación ha de garantizar la aplicación de todas las buenas prácticas en cumplimiento normativo, transparencia, protección al cliente / usuario, etc. en toda su cadena de proveedores y clientes, de modo que quede garantizado que ninguna actividad en la que la fundación invierte sus recursos pueda afectar la reputación e imagen de marca institucionales en el ejercicio de su misión.

Mobilización de otros recursos: voluntariado y contactos

El problema económico por excelencia (“recursos escasos y necesidades ilimitadas”), y más aún cuando nos referimos a necesidades sociales, se encuentra hoy más presente que nunca. Esta afirmación es fundamentalmente válida cuando nos referimos a los recursos financieros, mientras que los otros dos grandes recursos que las fundaciones tienen capacidad de movilizar (tiempo –voluntarios y relacio-

nes— contactos), son abundantes. Su abundancia sin embargo no es sinónimo de facilidad de movilización, y es preciso establecer políticas al respecto.

■ 4.2. TRANSPARENCIA Y PROFESIONALIZACIÓN

Reto 2: Transparencia y profesionalización

El sector fundacional en España no se caracteriza por ser excesivamente transparente. No es posible acceder de modo electrónico a una fuente pública de información relevante de las fundaciones (memoria anual, estados financieros auditados, miembros del patronato, evaluaciones, etc.), a pesar de que la administración cuenta con toda ella en formato papel. Son muchas las fundaciones que publican alguna de las anteriores piezas de información, pero no la totalidad.

Las fundaciones ordinarias y bancarias podrían en este sentido liderar procesos de mejora de transparencia y rendición de cuentas ante la sociedad, no solo ante las administraciones públicas. Del mismo modo, son candidatas a conformarse como ejemplo de profesionalización del equipo humano de acuerdo con la estructura de perfiles emanada de la planificación estratégica. La formación habrá de ser elemento clave para dotar de las destrezas necesarias a los colaboradores, así como atraer y retener el talento.

■ 4.2.1. Retos y reflexión estratégica

Los principales retos en esta categoría pasan por *mejorar la transparencia*—valor fundamental y transversal a toda la actividad fundacional— y la *profesionalización del equipo humano*, así como el *compromiso, independencia y profesionalidad del órgano de gobierno* de la entidad: el *patronato*.

Transparencia y rendición de cuentas

La percepción que la sociedad tiene de las fundaciones y el interés en tener una relación más estrecha con ellas estará más o menos fundamentada en función de la información institucional a la que tiene acceso la sociedad, haciendo referencia a los principios de transparencia que deben regir en las fundaciones.

Mucho se ha avanzado en España en general, y en el tercer sector en particular, tanto desde el ámbito regulatorio como desde la autoregulación de determinados sectores de actividad, en el establecimiento de *principios y buenas prácticas de transparencia*. En el caso del tercer sector, uno de sus integrantes (Fundación Lealtad) tiene como misión “fomentar la confianza de la sociedad española en las ONG (fundaciones y asociaciones de interés general) para lograr un incremento de las donaciones, así como de

cualquier otro tipo de colaboración con estas entidades”. Fundación Lealtad cuenta con un sistema de certificación que puede servir de referencia a las fundaciones ordinarias y bancarias –a modo de *check list*, como el presentado en el Recuadro 4.8¹²– en su camino gradual hacia la adecuación de sus prácticas a las mejores prácticas.

Recuadro 4.8

PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR (ASOCIACIONES, FUNDACIONES)

- Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno
- Claridad y publicidad del fin social
- Planificación y seguimiento de la actividad
- Comunicación e imagen fiel en la información
- Transparencia en la financiación
- Pluralidad en la financiación
- Presentación de cuentas anuales y cumplimiento de obligaciones legales
- Promoción del voluntariado

Fuente: Afi, sobre principios de la Fundación Lealtad, publicados en: <http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/informateycolaboraong/informateparadonar/principios.jsp>

Por su parte, la Fundación Compromiso y Transparencia edita periódicamente el “Informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones españolas”, que en su edición 2015 visibiliza que el 33% de las 21 fundaciones empresariales analizadas¹³ han alcanzado la categoría de transparentes, un 27% la de translúcidas y un 40% continúa en la categoría de opacas. *Aspirar a integrar la categoría de transparente en este tipo de publicaciones es hoy un reto –asumible en el corto o medio plazo– para las fundaciones ordinarias y bancarias.*

Es necesario avanzar en el proceso de adecuación a los principios de transparencia y buenas prácticas de las organizaciones del tercer sector, estableciendo un objetivo

Recuadro 4.9

FUNDACIONES CON SELLO DE CALIDAD FUNDACIÓN LEALTAD U OTROS

El estudio “Construir confianza 2015. Informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones españolas” de la Fundación Compromiso y Transparencia descubre que encabezan el grupo de las fundaciones empresariales más transparentes, empatadas con 16 puntos (de 18 posibles) las fundaciones Accenture, Atresmedia, Bancaria la Caixa, Gas Natural Fenosa y Telefónica. Por el contrario, ninguna fundación está acreditada por la Fundación Lealtad, referente en la promoción de la transparencia en el tercer sector en España.

¹² Ver presentación completa en el Recuadro A.3. en anexo.

¹³ Entre ellas, la única fundación bancaria analizada.

ambicioso pero factible de consecución de una certificación en transparencia. Dicha certificación será un *fin en sí mismo* durante el proceso de adecuación a los principios, y un *medio de comunicación de la reputación* de la fundación una vez conseguido (y mantenido en el tiempo). Este tipo de inversión tiene ventajas asociadas, en la medida en que es una herramienta de sensibilización para aumentar participación de donantes, voluntarios y usuarios / beneficiarios en las actividades de la organización.

Recuadro 4.10

INFORMACIÓN RELEVANTE (ESTADOS FINANCIEROS, MEMORIA ANUAL 2015) ACCESIBLE EN PÁGINA WEB

Entre las FB, la Caixa, CajaBurgos, Ibercaja y Santander y Cantabria ofrecen acceso directo a través de la página web de la entidad tanto a los estados financieros del último año como a la memoria anual correspondiente. Entre las FO, destacan CAI, Pinnae, La Caja de Canarias y les Antigües Caixes Catalanes, como puede apreciarse en el cuadro 4.2.

Cuadro 4.2

TRANSPARENCIA Y ACCESIBILIDAD A LA INFORMACIÓN

	Fundación	Estados financieros	Memoria institucional	Grado de accesibilidad
Fundación bancarias	FB la Caixa	2014	2015	✓✓
	FB Caja Navarra	2014	-	✓
	FB Caja de Burgos	2014	2014	✓✓
	FB CajaCanarias	2014	2014	✓✓
	FB Ibercaja	2014	2014	✓✓
	FB BBK	-	2014	✓
	FB Kutxa	-	2015	✓
	FB Caja de Ahorros de Santander y Cantabria	2014	2015	✓✓
Fundaciones ordinarias	F. Cajasol Monte San Fernando	-	2014	✓
	F. CAI	2014	2015	✓✓
	F. Caja de Badajoz	2015	-	✓
	Afundación	2014	-	✓
	F. Cajamurcia	-	2015	✓
	F. Pinnae	2015	2015	✓✓
	F. CajaGranada	2014	-	✓
	F. Monte Madrid	2014	-	✓
	F. La Caja de Canarias	2014	2014	✓
	F. Caja Rioja	-	2012	✓
	F. Antigües Caixes Catalanes	2014	2014	✓✓
	F. Catalunya-La Pedrera	2014	-	✓
	Caixa Ontinyent	2015	-	✓

Nota: Cuentan con signo positivo las fundaciones que ponen a disposición en su web institucional uno ✓ o dos ✓✓ de los dos documentos (estados financieros o memoria anual) correspondientes a los años 2015 y/o 2014.

Fuente: Afi, a partir de información accesible en las páginas web de las entidades.

Independencia y profesionalidad del patronato: ejes del gobierno corporativo de las fundaciones

El reto de la independencia en el sector fundacional tiene dos dimensiones fundamentales: una común para todas ellas (la *económica*) y otra específica para las fundaciones empresariales, categoría en la que estarían adscritas las fundaciones bancarias, y especialmente las que tienen una participación relevante en el accionariado de la entidad financiera correspondiente (*control del patronato* / órgano de gobierno).

La *profesionalidad de todos los ámbitos de la organización*, comenzando por los órganos de gobierno, es una necesidad urgente del conjunto del tercer sector en general y del sector fundacional en particular. Los miembros de los órganos de gobierno tienen un rol fundamental que cumplir (cuadro 4.3). El ejercicio de dicho rol debe ser evaluado con la debida adaptación de los indicadores de desempeño a las funciones asignadas.

Cuadro 4.3

FINES Y DEBERES DEL PATRONATO

<i>Fines</i>	<i>Deberes</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Misión social y objetivos definidos y comunicados 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asistencia y aportación en las reuniones
<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrategia y planificación para cumplir fines (al menos trianual) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Información sobre posibles conflictos de interés / incompatibilidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ Adecuación estructura fundación a estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Confidencialidad
<ul style="list-style-type: none"> ■ Control económico 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implicación en la captación de recursos
<ul style="list-style-type: none"> ■ Control (no intervención) de la dirección ejecutiva 	

Fuente: Funcas, Afi.

En la medida en que el patronato de una fundación bancaria, y con mayor intensidad de aquellas con participación mayoritaria en la entidad financiera, tiene dos misiones que ejercer –velar por los éxitos de la entidad financiera y los de la propia fundación– debe quedar garantizado que el segundo no queda supeditado al primero de ellos.

El resto de la organización (dirección ejecutiva, áreas técnicas, financieras, administrativas, etc.) habrá de ser construida o reformulada sobre la base de una *clara definición de puestos y perfiles* fruto de un análisis previo, de la orientación que ofrece la declaración de la misión institucional y de la estrategia diseñada para su consecución. En este sentido, como en muchos otros señalados, *la inercia no es buena consejera*.

Recuadro 4.11

PUBLICIDAD E INDEPENDENCIA DEL PATRONATO

24 de las 36 fundaciones informan sobre los nombres de los miembros de su patronato; 12 de ellas tienen su informe anual de Gobierno corporativo disponible en su página web y 8 realizan, además, una breve descripción de la trayectoria profesional de los miembros del patronato. En este sentido, tanto la FB la Caixa, la FB Caja Navarra y la Fundación Monte Madrid realizan una exhaustiva descripción de la biografía y trayectoria profesional de los miembros del patronato en su web. Esta última dispone de un apartado específico en su página web sobre transparencia. En este se informa de los estatutos, estructura organizativa, biografía de los miembros de patronato, subvenciones y cuentas anuales. Asimismo también es destacable la información del perfil y trayectoria profesional que realiza la web de la FB la Caixa sobre los miembros de su patronato.

Profesionalización, polivalencia de perfiles y gestión empresarial de las organizaciones sin ánimo de lucro

El diagnóstico sobre las capacidades instaladas de las fundaciones trasluce que o bien *aún quedaría pendiente de abordar parte del ajuste en empleo en este subsector de fundaciones, o el perfil del equipo humano deberá adaptarse a las nuevas decisiones institucionales*, que habrán de pasar por aspirar a una *mayor profesionalización de los equipos humanos de las fundaciones* con destrezas vinculadas con la planificación estratégica, la gestión para resultados, la gestión financiera, la medición del impacto, la comunicación con grupos de interés, el *fund-raising*, etc. y con gran versatilidad y flexibilidad para la adaptación a entornos cambiantes.

La flexibilidad debe impregnar las relaciones inter e intra institucionales. Si bien las relaciones de colaboración deben entablarse sobre compromisos estratégicos de largo plazo, su revisión y evaluación ha de ser constante. Las nuevas competencias que los equipos de las fundaciones han de acreditar tienen hoy menos que ver con las de formular proyectos y justificar presupuestos y subvenciones (de carácter más administrativo) que aquellas que requieren espíritu emprendedor, capacidades relacionales, comerciales, de comunicación, incorporando un nuevo lenguaje “apto” para el público en general, más incluyente.

La *versatilidad y polivalencia de los perfiles* habrá de primar sobre la especialización de los mismos, salvo cuando la gestión de las actividades específicas desarrolladas por la fundación así lo exija.

Mejoras de eficiencia

Hasta la fecha, la reducción de la capacidad instalada de las fundaciones (equipo humano, centros) ha sido inferior a la registrada por el conjunto de su

actividad de interés general, medida ésta por el volumen de recursos financieros destinados a OS en cualquiera de sus líneas de actividad.

En relación al equipo humano dedicado a la gestión de la OS, la información facilitada por las fundaciones a título individual trasluce un exceso de capacidad en la medida en que si la OS ha caído en términos globales cerca del 70% en el periodo 2008-2015, el número de empleados dedicados a su gestión se ha reducido en aproximadamente un 30% en el mismo periodo, menos de la mitad de la reducción que correspondería en términos lineales.

Recuadro 4.12

DISEÑO DE ESTRUCTURA EN FUNCIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES: EL CASO DE AFUNDACIÓN

Un ejemplo de adaptación de la organización a los recursos disponibles se encuentra en Afundación. En el momento original (2012) definieron, a partir de los recursos con los que disponía la fundación, qué podrían hacer y por tanto, qué actividades y recursos tenían que abandonar para alcanzar el equilibrio financiero. En 2014 las conversaciones con Abanca fructificaron y, de acuerdo al análisis previo realizado, determinaron el importe mínimo del mecenazgo necesario para atender la OS en Galicia. Para Afundación ha resultado clave establecer la dimensión adecuada para seguir siendo relevantes en Galicia además de mantener el atractivo de cara a potenciales nuevos socios o mecenas.

Transformación digital

La adaptación a la revolución digital es un reto sustantivo que más tiene que ver con los *comportamientos* (cambio social, IV revolución industrial) que con las *herramientas* (desarrollo tecnológico). La *transformación digital de la institución así como de los equipos humanos favorecerá el establecimiento de esquemas de trabajo flexible*, uno de los factores hoy en día más valorados para la atracción de talento en las organizaciones, que enfrentan la necesidad de adecuar sus esquemas laborales y adaptarlas a un mundo cada vez más competitivo y globalizado, aun cuando la práctica totalidad de las fundaciones desarrollan sus actividades en el ámbito local más próximo. La digitalización y las nuevas tecnologías permiten maximizar la flexibilidad, la conciliación y la autonomía de gestión, y facilitan el establecimiento de esquemas de *trabajo por objetivos* y la evaluación por desempeño, uno de los pilares de la gestión por resultados, como veremos en la sección 3.3.

Formación interna

La *formación* es un aspecto clave tanto para la mejorar la profesionalización de los perfiles de los colaboradores (incluidos voluntarios, muchos de los cuales formarán parte

de la Generación del Milenio o *Millennials*), facilitar la adaptación al cambio, atraer talento y mejorar las capacidades innovadoras de la fundación. Uno de los primeros recursos formativos que las fundaciones habrán de facilitar a sus equipos es el relacionado con la *dirección y gestión de fundaciones / organizaciones sin ánimo de lucro*, ámbito en el que existen formación asequible de máxima calidad, como la facilitada por la Asociación Española de Fundaciones (AEF). En este sentido, CECA puede desempeñar un importante rol de coordinación y asesoramiento en la definición de contenidos para maximizar el potencial de la formación especializada provista por la AEF.

Además de formación, las fundaciones habrán de considerar invertir recursos y tiempo en *participar en foros especializados*, tanto nacionales como internacionales, en los que:

- Ampliar las redes de contactos en el entorno del tercer sector, especialmente el fundacional;
- Explorar iniciativas innovadoras en otros entornos y realidades, especialmente en la UE;
- Explorar mecanismos de financiación alternativos e identificar potenciales financiadores / cofinanciadores;
- Unirse a plataformas o asociaciones internacionales;
- En definitiva, aprender y comunicar

Para todo ello, las fundaciones han de aprovechar las capacidades y experiencia de CECA, como su activa participación en el World Savings Banks Institute y el European Savings Group, integrados por entidades con una triple misión institucional: rentabilidad económica, social y medioambiental.

Reto 3: Gestión por resultados y eficiencia

“La misión es la brújula que guía todas las actuaciones de la fundación, su sentido de propósito”

■ 4.3. GESTIÓN POR RESULTADOS Y EFICIENCIA

La gestión administrativa de la OS de las antiguas cajas de ahorros se asemeja más a la concesión y ejecución de subvenciones y la correspondiente justificación administrativa del gasto que la imperante entre las más innovadoras buenas prácticas tanto en el sector público, como privado y tercer sector (justificación de resultados o de consecución de objetivos). La gestión por resultados (o administración por objetivos) es un enfoque que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas y actividades de la organización a través de una mayor responsabilidad

de los gestores por los resultados de su gestión. La mayoría de las fundaciones no ha culminado el proceso de transformación institucional conducente a la modernización de los sistemas de gestión en el sentido aquí señalado.

■ 4.3.1. Retos y reflexión estratégica

Revisión y evaluación de actuaciones de la OS

Son muchas las razones que hacen necesaria la *revisión y evaluación de las actuaciones emprendidas por las fundaciones en el ejercicio de la OS* con carácter previo a cualquier proceso de reformulación y ajuste del catálogo de proyectos. Una de dichas razones es garantizar el *alineamiento de las actuaciones con la misión institucional* y con las demandas / necesidades de la sociedad.

Otra razón está relacionada con los resultados alcanzados, para lo cual es imperativo *conocer de forma objetiva cuán eficaces, eficientes, pertinentes, sostenibles y generadoras de impacto son las acciones* financiadas y/o ejecutadas por las fundaciones como segundo paso (tras el contraste con el cumplimiento de la misión) previo a la toma de decisiones de priorización, reformulación e incluso discontinuidad de determinadas actuaciones o proyectos. El cumplimiento de la misión ha de ser confirmado con la evidencia de los resultados (evaluación).

Una tercera razón motivadora de dicha revisión es la *necesidad de focalizar las actuaciones (concentración, especialización) para lograr un mayor impacto* en la sociedad, así como para facilitar que las fundaciones se identifiquen y comprometan con el alivio de una determinada necesidad social a la que dediquen una parte sustancial de sus recursos disponibles (*señalización*).

Por último, la revisión debe permitir conocer cuán singulares son nuestras acciones o si por el contrario, existe *conurrencia en su provisión por alguna otra entidad* ya sea pública, privada o del tercer sector.

Eficacia y eficiencia del modelo actual

La discrecionalidad y la inercia son antónimos de la gestión por resultados, y por tanto no deben estar presentes en ninguna de las decisiones que las fundaciones tomen en el nuevo contexto. La búsqueda de la eficacia (conseguir los propósitos establecidos) de forma eficiente (con la combinación de recursos óptima) sí debe primar en todas las decisiones. Por ello, las fundaciones que aún no han iniciado este proceso deben realizar un *análisis honesto de la eficacia y eficiencia del modelo actual* una vez definida la motivación de la existencia de la fundación (misión).

Además de estos dos criterios fundamentales, son fundamentales otros criterios de evaluación del modelo actual tales como la *relevancia o pertinencia* de

la labor realizada por la fundación (análisis del entorno, necesidades, “competencia”, aliados, etc.); la *sostenibilidad* del modelo (sostenibilidad financiera y funcional); la *visibilidad* (notoriedad, reconocimiento de la sociedad, imagen, reputación); e *impacto* (¿es nuestra fundación un agente de cambio?). El resultado de dicha reflexión, garantizando que se realiza de forma independiente e incorporando toda la información disponible, habrá de guiar las decisiones estratégicas y operativas de la fundación.

Proceso incipiente de planificación estratégica post reestructuración

Para muchas de las fundaciones, 2016 representa aún un momento muy incipiente del proceso de normalización, y son muchas las que *aún no se han embarcado en el necesario proceso de planificación estratégica* en este nuevo escenario posreestructuración. Hoy más que nunca, en un escenario de incertidumbre, escasez de recursos e intensa competencia, las fundaciones necesitan reflexionar sobre su estrategia, sobre cómo construir su futuro y no solamente sobre cómo abordar el corto plazo.

Los procesos estructurados de reflexión estratégica permiten, utilizando distintas herramientas, *comprender las claves del entorno y su impacto en la fundación, visibilizar las capacidades reales y diseñar un posicionamiento diferencial, seleccionando entre distintas alternativas posibles y estableciendo planes claros para su consecución*. El ejercicio de reflexión estratégica permite definir las prioridades de acción para el medio plazo y deberá ser abordado con un enfoque de *socialización con los grupos de interés involucrados* con la actividad de la fundación, novedad para muchas de las fundaciones objeto de este estudio.

Recuadro 4.13

PLAN ESTRATÉGICO: VIGENCIA Y VISIBILIDAD

Once fundaciones cuentan con un plan estratégico vigente y difundido. Son muchas menos las que cuentan con dicho instrumento en un formato accesible por el público en general (por ejemplo, a través de la página web). Un buen ejemplo es la Fundación Bancaria BBK, que ha hecho público su plan estratégico de la obra social de la Fundación Bancaria BBK para el periodo 2016-2020 a través de su página web, decisión que habría de servir de ejemplo para el resto de fundaciones del sector.

Por otra parte, en aquellas fundaciones bancarias que han optado por la vía de la salida a bolsa como forma de diluir su participación en el banco, parece claro que el plan estratégico de la fundación debe ser objeto de coordinación, o incluso subordinación, al del banco, a su vez altamente sensible a la evolución del mercado bursátil.

Recuadro 4.14

COMITÉ DE COORDINACIÓN DE LA OBRA SOCIAL DEL BANCO MARE NOSTRUM Y LAS FUNDACIONES HEREDERAS

BMN distribuye 6 millones de euros anuales entre sus tres fundaciones en función del volumen de depósitos del público en el territorio correspondiente. Siendo una entidad bancaria propiedad del FROB, no tiene capacidad de tomar decisiones más allá del año natural.

El comité de coordinación de la obra social está integrado por el director territorial, el director de fundaciones y el director de RSC de BMN, con los directores de sus tres fundaciones. Fundación CajaGranada cuenta con un plan estratégico; Fundación CajaMurcia y Fundación Sa Nostra cuentan con un presupuesto anual.

Definición / confirmación / revisión de la misión y visión institucional y objetivos institucionales

Si bien los estatutos de las fundaciones recogen una declaración de los “fines de la fundación”, que orientan su actividad principal, son minoría las que realizan una declaración visible e inconfundible de la misión, visión y objetivos institucionales

Recuadro 4.15

UNA MISIÓN Y VISIÓN CLARAS, CLAVE PARA GUIAR LA ACTIVIDAD DE LA FUNDACIÓN

La precisión en la declaración de la misión institucional es un atributo fundamental para garantizar focalización y una adecuada gestión por resultados. Declaraciones de misión excesivamente amplias no facilitan la concreción posterior en líneas de actuación de elevado impacto, ni la medición del desempeño ni la evaluación del impacto.

Veintitrés fundaciones disponen de una declaración de su misión institucional accesible en su página web, principal canal de comunicación en la actualidad para cualquier tipo de entidad. En el Anexo se incluye la declaración de la misión institucional de las fundaciones ordinarias y bancarias, y puede observarse el distinto grado de precisión en dicha declaración.

Entre las declaraciones misionales disponibles por parte de las FB y FO, destaca, por su precisión y claridad, la de Afundación: “La realización de una *acción educativa, social y cultural* es nuestro pilar que, de modo sostenido, eficiente, relevante y con vocación transformadora, contribuye a mejorar la sociedad gallega dentro y fuera de Galicia, posibilitando el desarrollo integral de las personas que forman parte de ella. Buscamos desarrollar un *modelo de educación superior innovador y de calidad* orientado al mundo de la empresa, potenciar el *papel activo de los mayores* en la sociedad y *fomentar el conocimiento y el desarrollo de las personas a través de la cultura*”.

que guíen el proceso de definición del cambio que la fundación pretende generar en el entorno en el que opera.

La misión y visión han de guiar en todo momento todas las actuaciones fundacionales y de este modo ejercen de garantes del cumplimiento del rol que la ley otorga a las fundaciones, que no es otro que el interés general.

Cuadro 4.4

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

	Fundación	Misión Institucional
Fundaciones bancarias	FB la Caixa	Construir una sociedad mejor y más justa, dando más oportunidades a las personas que más lo necesitan.
	FB Caja Navarra	Contribuir al progreso social, económico y cultural de la Comunidad Foral de Navarra.
	FB Caja de Burgos	Impulsar el desarrollo social y económico, principalmente, de la provincia de Burgos.
	FB CajaCanarias*	Continuación y mejora de la obra benéfico-social. Promoción del desarrollo y del equilibrio económico y social de Canarias. Adecuada gestión de su participación en la entidad bancaria de la que es accionista.
	FB CajaCírculo	Desarrollo económico y social de su ámbito de actuación lo que llevará a cabo a través del fomento y el desarrollo directo o indirecto de actividades y obras benéfico-sociales en los campos de la investigación, la asistencia e inclusión social, la sanidad, la educación, el fomento del empleo, la industria, la defensa del medio ambiente, la cultura y el deporte, los proyectos y acciones de ayuda humanitaria, la contribución a la promoción religiosa, moral, cívica, cultural y social de los habitantes de su zona de actuación, así como cualquier otra actuación que tenga trascendencia económica y social.
	FB Ibercaja*	Creación, realización y fomento de obras sociales y culturales que impulsen el desarrollo de su ámbito de actuación. Adecuada gestión de su participación en Ibercaja Banco, S.A.
	FB BBK*	Atención y desarrollo de la obra social. Adecuada gestión de su participación en una entidad de crédito y de su patrimonio.
	FB Caja de Extremadura	Fomento y desarrollo de obras sociales, entre otras, las de carácter benéfico, cultural, asistencial, docente e investigador, centrado principalmente en la sociedad extremeña, pudiendo ejercer sus actividades también fuera de la región.

Cuadro 4.4 (continuación)

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

	Fundación	Misión Institucional
Fundaciones bancarias	FB Caja de Ahorros de Santander y Cantabria	Fomento y desarrollo de obras sociales, entre otras, las de carácter benéfico, asistencial y/o docente e investigador, y cualquier actividad que, aunque sea indirectamente, esté orientada al cumplimiento de sus fines institucionales. Centrado principalmente en la sociedad cántabra y en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de Cantabria.
	F. Cajasol Monte San Fernando	Promoción de actuaciones en los campos de los servicios sociales, la sanidad, la investigación, la protección y mejora del medio ambiente, y demás actuaciones en el ámbito de la cultura, el apoyo a la economía social, el fomento del empleo, de la actividad emprendedora o cualquier otro que favorezca el desarrollo socioeconómico de las zonas que comprendan su ámbito de actuación.
Fundaciones ordinarias	F. CAI	Crear, fomentar y sostener obras sociales, especialmente para favorecer la asistencia e inclusión social de personas vulnerables o en riesgo de exclusión, así como impulsar el desarrollo económico, social y cultural de Aragón.
	F. Caja de Badajoz*	Atención y desarrollo de la obra social heredada de Caja Badajoz y a la adecuada gestión de su patrimonio. Búsqueda del bienestar social y cultural de los extremeños y, teniendo en cuenta su tradición, procurará la promoción de la integración de la discapacidad, cultural, social, medio ambiental, emprendimiento, universitaria o formación profesional, científica y técnica realizada por personas, equipos de trabajo o instituciones que tengan el carácter social o favorezcan el desarrollo socioeconómico y medioambiental de Extremadura.
	Afundación	Mejorar la sociedad gallega dentro y fuera de Galicia, posibilitando el desarrollo integral de las personas que forman parte de ella. Desarrollar un modelo de educación superior innovador y de calidad orientado al mundo de la empresa. Potenciar el papel activo de los mayores en la sociedad. Fomentar el conocimiento y el desarrollo de las personas a través de la cultura. Buscar la autosuficiencia financiera a través de una gestión eficiente y operativa, con una comunicación transparente y en continuo diálogo con la comunidad, una estructura organizativa con alto grado de flexibilidad que mejoren el resultado de los proyectos y actuaciones.
	F. Cajamurcia	Impulsar, de manera eficiente, el desarrollo social y cultural, además de ofrecer soluciones útiles a necesidades presentes y futuras de la sociedad. Realizar proyectos propios y fomentar, con otras instituciones, asociaciones y colaboradores, iniciativas de calidad que tengan una repercusión tanto en su propio ámbito de actuación, como a nivel nacional e internacional. Compromiso a devolver a la sociedad los beneficios obtenidos en su actividad financiera.

Cuadro 4.4 (continuación)

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

	Fundación	Misión Institucional
Fundaciones ordinarias	F. Pinnae*	Atender las necesidades de nuestra sociedad: generando oportunidades para la inserción laboral, favoreciendo la cohesión social y promoviendo la dinamización económica y cultural.
	F. Monte Madrid*	Creación, realización, fomento o desarrollo de actividades sociales y culturales, y en especial, velando por las necesidades de la sociedad madrileña. Mantener el espíritu de apoyo a las obras benéfico-sociales y del monte de piedad.
	F. Bancaja	Contribuir al progreso de las personas y de la sociedad valenciana mediante el uso social de la cultura: prestando especial atención a los colectivos más vulnerables. Explotación sostenible de su patrimonio artístico e inmobiliario, garantizando así la conservación y puesta en valor de su patrimonio. Fomentar la integración social y la cohesión de la sociedad de la Comunidad Valenciana por medio de la cultura, apoyando el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas.
	F. Caja de Ávila	Desarrollo de sus actividades dentro de la provincia de Ávila. Creación, sostenimiento y ejecución de obras sociales, culturales y benéficas, propias o en colaboración, preferentemente orientada a la investigación, enseñanza, cultura, sanidad y asistencia social, al servicio de los intereses generales de la provincia.
	F. Caja Segovia	Progreso, el bienestar y la mejora de la calidad de vida de los segovianos.
	F. Caja Mediterráneo	Desarrollo económico y social en el territorio de la Comunitat Valenciana, principalmente.
	F. Antiques Caixes Catalanes	Promover el progreso humano, educativo y cultural de las personas, a partir de dos conceptos, la creatividad y la innovación como fomento de los valores tradicionales. Fomentar el voluntariado, la colaboración y la solidaridad en Catalunya.
	F. Catalunya-La Pedrera*	Desarrollo de acciones o actividades de interés general de carácter cultural, social, medioambiental, territorial, científico, educativo y de fomento de la investigación.
	Caixa Ontinyent	Estudio, conservación, restauración, investigación, promoción y difusión del patrimonio relacionado con la actividad textil, en todas sus variantes geográficas y expresiones históricas.

Nota: *Procedente de los estatutos sociales.

Fuentes: Páginas web de las entidades.

Desarrollo de una teoría del cambio para guiar la planificación y evaluación

La *teoría del cambio* representa la cadena causal entre necesidades / objetivos – recursos – productos – resultados – impactos (esperados y no dese-

dos). Asimismo, facilita la labor de definición de hipótesis de verificación. En otras palabras, la teoría del cambio es una *serie de hipótesis que explica cómo llegar al cambio que se quiere lograr*, incluyendo los vínculos causales y los supuestos entre los resultados de corto, medio y largo plazo, para un proyecto o una organización.

Una teoría de cambio permite detectar (i) qué funciona en caso de que el proyecto (o la fundación) haya logrado sus resultados esperados, y qué no funciona en caso contrario; y (ii) qué ajustes realizar en el camino. Es una práctica “viva” que puede y debe ser modificada en función de lo aprendido sobre los resultados que se lograron o no.

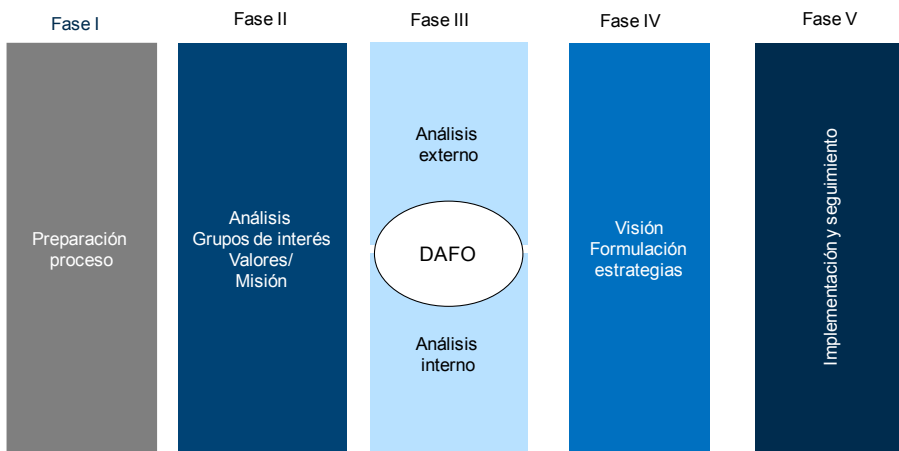
Las fundaciones habrán de diseñar su propia teoría del cambio que describa el camino que deben emprender para alcanzar los cambios buscados en el ejercicio de su misión institucional.

Definida la teoría del cambio, las fundaciones habrán de emprender el proceso de planificación estratégica que defina la estrategia a medio plazo para conseguir los cambios perseguidos.

La planificación estratégica es un momento de reflexión acerca de lo hecho en el pasado y de mirada hacia el futuro para decidir de forma participativa con los grupos de interés, la orientación a seguir en el futuro. En este sentido, la *planificación estratégica* debe ser concebida como una *oportunidad* que permite cuestionarse qué estamos haciendo y qué podemos hacer para mejorar teniendo en cuenta lo que somos y el contexto en que actuamos. Es por tanto un resumen de la misión, la visión, los resultados esperados, las estrategias y las principales actividades de una organización, y la manera en que ellas se relacionan entre sí en un determinado periodo temporal (medio plazo: 3-5 años).

Gráfico 4.2

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Afi.

Desigual concepción de términos clave en la gestión por resultados

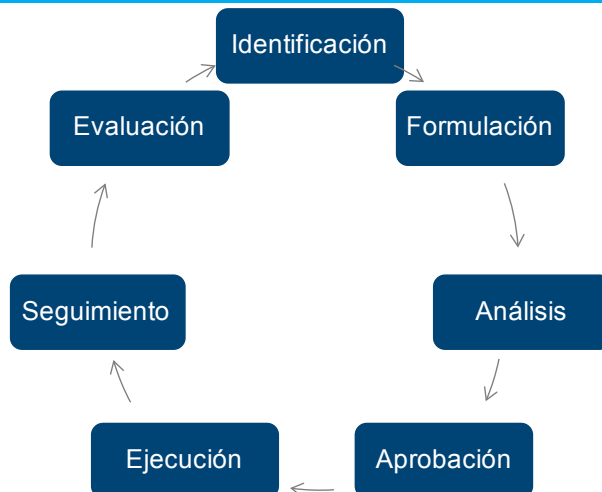
Una característica generalizada en el conjunto de las fundaciones es la insuficiente *adopción de metodologías y “lenguajes” más propios del tercer sector que del sector financiero*, en cuyo ecosistema se encontraban integradas las fundaciones y departamentos de gestión de la OS de las cajas de ahorros. Ilustrándolo con un ejemplo, hoy en día el concepto de medición de impacto no se encuentra plena y correctamente incorporado en el lenguaje de las fundaciones, lo que exige, como veremos, un esfuerzo de estandarización de metodologías de medición y comunicación.

Cultura, políticas y procesos de gestión por resultados

La *gestión por resultados supone medir los resultados alcanzados, más allá de la gestión contable (tradicional) de un determinado presupuesto “dado”*. Esta simple evidencia, sin embargo, supone a menudo dificultades de implementación efectiva porque la medición ha de ser incorporada en todas las fases del ciclo del proyecto o intervención (ver gráfico 4.3) y la información de ella extraída debe informar los procesos de toma de decisiones.

Gráfico 4.3

CICLO DEL PROYECTO



Fuente: Funcas, Afi.

Es hoy imprescindible que las fundaciones adopten una lógica de medición constante por medio de la incorporación de capacidades y sistemas de gestión por resultados, que ejercen cuatro funciones principales:

- Función de información.
- Función de asignación de recursos.
- Función de gestión.
- Función de legitimación y rendición de cuentas (*accountability*).

Recuadro 4.16

MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES: EL CASO DE LA OBRA SOCIAL LA CAIXA

“La Guía Práctica para la Medición y la Gestión del Impacto” editada por la AEF y la European Venture Philanthropy Association (EVPA) en 2014, muestra, como uno de los cinco casos de estudio que ilustran la publicación, el correspondiente al Programa de Atención Integral a Personas con Enfermedades Avanzadas de la obra social la Caixa. En el, destaca las recomendaciones para otras fundaciones: 1. Considerar la construcción y desarrollo de un sistema de información, seguimiento y presentación de los resultados como un proceso que puede empezar de forma sencilla e ir incrementando su complejidad de forma gradual; 2. Utilizar / consultar iniciativas y/o herramientas desarrolladas a disposición de organizaciones sociales para la generación y desarrollo de sistemas de información y presentación de resultados que puedan ofrecer recomendaciones y esquemas marco que puedan servir de referencia; 3. Promover la estandarización en la presentación de resultados; y 4. Compartir el desarrollo de sistemas de información con otras organizaciones con fines o actividades similares que permitan un mejor aprovechamiento de recursos y sinergias, y comparabilidad con otros.

También se encuentra disponible la “Evaluación de impacto del programa CaixaProInfancia en la infancia y sus familias a partir del estudio de casos”, elaborada por el Grupo de Investigación PSITIC de la Universidad Ramón Llull y publicado en noviembre de 2014.

Diseño y alimentación de indicadores de desempeño y de impacto

Una definición objetiva del éxito de una acción tiene que estar basada en *resultados tangibles*. La tangibilidad de los resultados es observable y analizable en la medida en que estos sean medibles, para lo cual es *necesario diseñar indicadores* que permitan:

- Cuantificar los insumos / recursos destinados a la intervención.
- Evaluar la ejecución de la intervención.
- Cuantificar los resultados e impactos.
- Registrar las percepciones de la intervención.

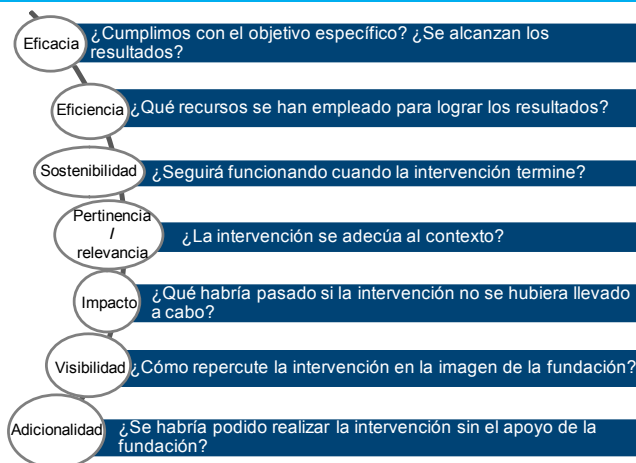
La *gestión por resultados* permite hacer un uso múltiple de los indicadores desarrollados, desde la comunicación, la negociación, la visibilidad, la transparencia y la consecución de mayores niveles de compromiso (incluso económico por medio de contribuciones o donaciones) con grupos de interés.

Los indicadores habrán de ser *comunes al sector* y cumplir con los atributos que otorgan la condición de *SMART*, a saber:

- *Specific* / Específicos: dirigidos al área, objetivo o resultado que busca medir, sin ambigüedades.
- *Measurable* / Medibles: con precisión, para lo cual es imprescindible contar con datos subyacentes confiables y completos.
- *Attainable y Actionable* / Alcanzables y orientados a la acción: deben permitir tomar decisiones, indicar cómo actuar y su alimentación no debe comprometer recursos excesivos; esto es, deben ser fáciles de medir y recolectar.
- *Relevant* / Relevantes: significativos, que ofrezcan información sobre lo que es realmente importante.
- *Time-framed y Timely* / Acotados en el tiempo y oportunos: el periodo temporal al que hacen referencia debe ser conocido y adecuado a las necesidades de medición en cada momento. Su consecución debe ser relativamente sencilla y costo-eficiente.

Gráfico 4.4

CRITERIOS DE EVALUACIÓN



Fuente: Funcas, Afi.

Será conveniente asimismo que los indicadores SMART se adecuen a los estándares existentes en el tercer sector, que a su vez buscan su comprensión

desde perspectivas más globales como pueda ser el entorno europeo o financiadores internacionales. Ello facilitará además la comparación con el modelo de referencia que la fundación haya elegido para sus ejercicios de benchmark. Los indicadores habrán de ser diseñados de forma tal que permitan dar respuesta a las preguntas recogidas en el gráfico 4.4, preguntas que visibilizan el razonamiento que subyace a la gestión por resultados.

Evaluación externa e independiente de los proyectos, con participación de grupos de interés

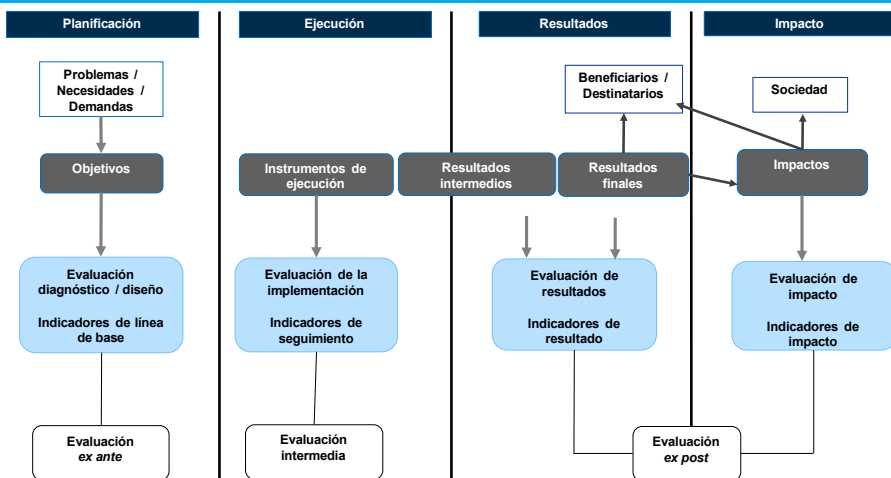
La evaluación es un ejercicio de sinceridad interna que permite a los gestores de las fundaciones (i) priorizar alternativas; (ii) definir escenarios; (iii) analizar resultados; (iv) rendir cuentas; y (v) maximizar la transparencia.

En definitiva, la evaluación permite tomar *decisiones informadas y mejorar la asignación de recursos*. Adicionalmente, los ejercicios de evaluación ayudan a *identificar hallazgos y lecciones aprendidas* de las diferentes iniciativas en las que las fundaciones se involucran, contribuyendo al *aprendizaje continuo y práctico desde la experiencia*.

La evaluación puede referirse tanto a los procesos de diseño como de implementación, desarrollo y finalización de una intervención realizada por la fundación, tal como puede observarse en el gráfico 4.5.

Gráfico 4.5

LA EVALUACIÓN: MODALIDADES EN FUNCIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO/INTERVENCIÓN



Fuente: Afi.

Cualquier ejercicio de evaluación, sea *ex ante*, intermedia, *ex post* o de impacto¹⁴ requiere de unos mínimos requisitos:

- (i) *Diferentes alternativas o escenarios* entre los que la fundación debe tomar decisiones;
- (ii) *Criterios de análisis*¹⁵,
- (iii) Patrones de comparación, *benchmark* o puntos de referencia, para lo cual es *imprescindible*, por un lado, *construir una línea de base inmediatamente antes de iniciar la intervención*, esto es, una “instantánea” del momento cero; y por otro, seleccionar un *role model*, modelo a seguir o *referencia con la que poder comparar el desempeño propio*;
- (iv) *Indicadores*;
- (v) *Métodos e instrumentos de evaluación*, Desde la perspectiva de quién realiza la evaluación, esta puede ser (i) *interna* (autoevaluación), con la ventaja de contar con un mayor conocimiento de los detalles de la gestión y la ejecución de las intervenciones y con la desventaja de gozar de menor independencia; (ii) *externa*, realizada por especialistas expertos contratados para tal fin, lo que garantiza una mayor independencia a costa de contar con una menor familiaridad con el ámbito administrativo de la intervención; y (iii) *mixta*, con la creación de equipos de evaluación formados por personas ajenas a la fundación y por algunos responsables de su gestión y ejecución.

Reto 4: Relación entre fundaciones

“Disyuntiva: unión de hecho o cada uno por su lado”

4.4. RELACIÓN ENTRE FUNDACIONES

El sector de las fundaciones herederas de la gestión de la OS de las antiguas cajas de ahorros está conformado por:

- *Uno gran fundación bancaria accionista mayoritaria de uno de los mayores bancos de nuestro país, que cotiza en bolsa* (es de hecho, la primera fundación privada de España y una de las más importantes del mundo);
- *Tres fundaciones bancarias con control de sus respectivas entidades financieras* (inmersas hoy en un proceso de decisión sobre los mecanismos disponibles para el cumplimiento normativo en relación a su reducción del control de la entidad o a la constitución del Fondo de Reserva);

¹⁴ Ver Recuadro A.1. en el anexo para mayor detalle.

¹⁵ Ver Recuadro A.2. en el anexo para mayor detalle.

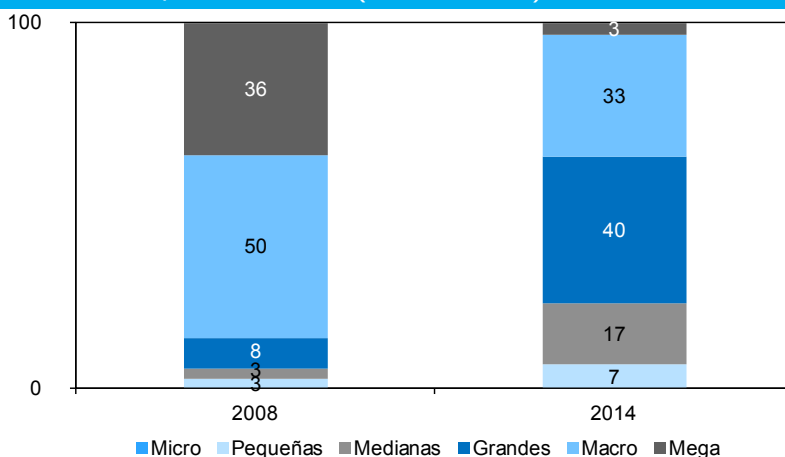
- *Nueve fundaciones con derechos de propiedad de las entidades financieras* (de diversa relevancia, pero minoritarios) ya sea de origen o de las resultantes del proceso de reestructuración del sector de las cajas de ahorros; y
- *Diecinueve fundaciones sin derechos de propiedad alguno*, ni de las entidades financieras que las crearon ni de las resultantes del señalado proceso.

Una de estas dimensiones de la heterogeneidad existente en el sector es el *tamaño*, que establece tres grupos: (i) uno con una única fundación de enorme capacidad financiera; (ii) otro con unas “pocas” fundaciones que han conseguido mantener unos presupuestos aunque mermados, significativos; y (iii) otro que o bien eran pequeñas, o han visto reducido su tamaño de forma radical. En este grupo encontramos fundaciones con una muy *reducida escala individual*.

Salvo la excepción de la FB la Caixa, el resto de fundaciones tienen en 2014 un presupuesto anual inferior a los 50 millones de euros. Contrastando este dato con la información publicada por la Asociación Española de Fundaciones (AEF) en relación al tamaño del sector fundacional español en “El sector fundacional español: datos básicos” (2011 con datos de 2008)¹⁶, podemos concluir que nuestras fundaciones bancarias y ordinarias quedarían catalogadas como queda reflejado en el gráfico 4.6:

Gráfico 4.6

TAMAÑO DE LAS FUNDACIONES ORDINARIAS Y BANCARIAS SEGÚN DEFINICIÓN AEF, 2008 Y 2014 (PORCENTAJE)



Nota: 36 fundaciones en 2008; 30 en 2014.

Fuente: Funcas, Afi.

¹⁶ Las fundaciones existentes en España son catalogadas en el trabajo de la AEFI por tamaño en función del importe de sus ingresos totales anuales, de tal modo que: un 23,3% son consideradas micro fundaciones (≤ 30.000 euros); un 42,6% son pequeñas fundaciones (entre 30.000 y 500.000 euros); un 22,5% son fundaciones medianas (entre 500.000 y 2.400.000 euros); un 11,6% son grandes (entre 2.400.000 euros y 10 millones de euros), macro (entre 10 y 50 millones de euros) y mega fundaciones (> 50 millones de euros).

ha disminuido el número de fundaciones mega (> 50 millones de euros) y macro (> 10 millones) mientras que crecen en número las grandes (entre 2,4-10 millones), medianas (entre 0,5 y 2,4 millones) y pequeñas (entre 30.000 y 0,5 millones de euros).

De ese modo, solo el 3,0% eran pequeñas en 2008 (hoy el 7,4%); 3,0% medianas (hoy 14,8%), 9,1% grandes (hoy 44,4%); 54,5% macro (hoy 29,6%) y mega fundaciones el 30,3% (hoy solo el 3,7% del total, es decir, una sola fundación).

Otra de las dimensiones es el resultado del *proceso de "hermanamiento"* al que se han visto sometidas fruto del reciente proceso de integración bancaria que se ha sucedido en diferentes etapas y con estadios intermedios de hermanamiento temporal. Algunos de dichos "hermanamientos" de fundaciones no son fruto de afinidades de misión institucional, cercanía geográfica, especialización o complementariedad, sino resultado directo de unos acuerdos de integración del negocio financiero, no de la OS. De hecho, *trece fundaciones hoy participan de cinco grupos financieros*, esto es, comparten propiedad de una misma entidad bancaria resultante del proceso de transformación del sector de las cajas de ahorros.

■ 4.4.1. Retos y reflexión estratégica

Heterogeneidad intrasectorial

La heterogeneidad intrasectorial no solo es patente en cuanto a la dimensión y el ejercicio o no del rol de accionista de entidades financieras sino que se visibiliza en otros aspectos:

- Grado de *independencia* en la toma de decisiones de los órganos de gobierno, en función del control que ejerce la entidad financiera de referencia por la vía de la distribución de dividendos y/o los contenidos de los convenios de colaboración en vigor.
- Grado de *formalización de la misión*, visión, objetivos y plan estratégico institucional.
- Grado de *accesibilidad a la información* y adaptación de la comunicación.
- Grado de *incorporación a organismos asociativos* de referencia en el tercer sector (p.e. Asociación Española de Fundaciones).

Una de las preguntas clave en esta dimensión es si efectivamente nos encontramos frente a un sector unificado o, por el contrario, es un conjunto de entidades con un origen y una larga historia común, que hoy no se reconocen como iguales.

Recuadro 4.17

FUNDACIONES SOCIAS DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES

Entre el grupo de fundaciones bancarias, son socias de la AEF, FB la Caixa, FB Unicaja, FB Ibercaja, FB Caja Burgos y FB Caja Navarra. Entre el grupo de fundaciones ordinarias, son socias las fundaciones CajaSol, Bancaja, Caja Badajoz, CAI, Caja Murcia, Caja Granada y Caja de Ávila.

Fuente: Afi, a partir de información pública en AEF.

Independencia por identidad propia

Es precisamente el origen y larga historia común de las fundaciones los que marcan otra gran diferencia entre ellas:

- *Fundaciones que no han visto interrumpida de forma traumática su actividad*, imagen, reconocimiento de la sociedad, especialización, etc. Entre ellas encontramos mayor disposición a mantener su denominación original, dado que la superación del proceso de integración es en sí mismo un indicador de fortaleza financiera y una garantía de continuidad. En muchos casos, no obstante, la denominación original ha sido suplantada o acompañada por la nueva marca establecida por la entidad financiera.
- *Fundaciones que sí lo han hecho*, grupo en el que encontramos mayor heterogeneidad, pero en el que trasciende un deseo por “volver a empezar” o por analizar si procede o no mantener la denominación original, o por establecer una suerte de “corta fuegos” con la entidad financiera, o por evitar cualquier situación de relación preferencial con un único “mecenas”.

Recuadro 4.18

OS EN COLABORACIÓN: FB LA CAIXA–FB CAJA NAVARRA Y FUNDACIÓN CAJASOL

El acuerdo de integración estipuló que al menos el 50% de la dedicación de la OS de FB la Caixa en Navarra lo hacen con FB Caja Navarra, quien añade un 15% para la OS conjunta. Todas las decisiones se toman en consenso aunque son más las propuestas generadas desde Caja Navarra por su mayor cercanía y capacidad de identificación de necesidades locales. La Caixa destina cada año 12 millones de euros a la Comunidad Foral de Navarra, 6 de los cuales en modalidad de OS propia y el resto en colaboración con FB Caja Navarra, quien a su vez destina alrededor de 7 millones de euros al año. Es destacable el elevado volumen de recursos de OS por habitante en esta región.

Fundación CajaSol realiza OS propia en las áreas de acción social (área priorizada), cultura local, Formación (Escuela de Negocios Tomares) destinando un presupuesto anual de 9 millones de euros y focalizada en Andalucía occidental; y OS en colaboración con FB la Caixa en toda Andalucía, compartiendo presupuesto e imagen (los dos logotipos).

El mantenimiento de la identidad propia “original” es la tónica general en el conjunto de fundaciones ordinarias, pero se identifican tendencias distintas. En el caso de aquellas fundaciones que ejercen la RSC externa de la entidad financiera, es habitual que la fundación asuma total o parcialmente (esto es, acompañando su imagen tradicional) la imagen de la entidad financiera con la que colabora. En el resto, comparten imagen exclusivamente en aquellas actuaciones / actividades en las que existe cofinanciación de las dos partes.

Asociación común (CECA)

Las fundaciones mantienen su adscripción a CECA, asociación bancaria de difusión, defensa y representación de los intereses de sus entidades adheridas, asesoramiento y fomento de la misión. CECA declara que su misión institucional es “fortalecer la posición de nuestras entidades adheridas dentro del sistema financiero español e internacional tanto desde la perspectiva de su actividad financiera, como de la OS y del ejercicio de su responsabilidad social”.

CECA representa a 15 entidades financieras (13 bancos y 2 cajas de ahorro, todas ellas representadas en el Consejo de Administración); 13 fundaciones bancarias y 13 fundaciones ordinarias (gráfico 4.7) que participan en la Comisión de Fundaciones y Obra Social y asisten a la Asamblea General.

Las entidades de crédito adheridas se caracterizan por las denominadas 3R con que se identifican todos los miembros del WSBI (World Savings Banks Institute / Instituto Mundial de Cajas de Ahorros y Bancos Minoristas):

Gráfico 4.7

FUNDACIONES ASOCIADAS A CECA

Fundaciones bancarias



Fuente: CECA.

- *Retail* – Minorista: focalizadas en la financiación de familias y pyme;
- *Responsible* – Responsable: identificada con la obra Social y la responsabilidad social corporativa;
- *Rooted* – Arraigada en la comunidad: vinculadas y comprometidas con los territorios en los que actúan.

La *Comisión de Fundaciones y OS de CECA* es el principal foro de intercambio de experiencias, cooperación y estudio en materia de OS, con las siguientes dos funciones: (i) asesorar al Consejo de Administración sobre las cuestiones que se planteen en su seno en materia de OS de las cajas de ahorros, de las fundaciones bancarias y ordinarias ligadas a los socios; y (ii) servir de *centro de intercambio de experiencias, de cooperación y de estudio* de todos los temas relacionados o que afecten a la OS. El Comité Ejecutivo de OS y Fundaciones desarrolla e implementa las decisiones adoptadas por la Comisión.

CECA creó en 1980 y financia anualmente dentro de su propia obra social la Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas) como institución de carácter privado, sin ánimo de lucro, activa en la promoción de estudios e investigaciones económicas y sociales, y en su difusión.

En el marco de la actuación coordinada, CECA podría desarrollar, tal como recomendamos al conjunto del sector de las FO y FB, un ejercicio de planificación estratégica, al menos en su dimensión de organismo representante de las fundaciones, para identificar las oportunidades que el nuevo contexto ofrece, oportunidades vinculadas fundamentalmente a la atención de las necesidades que el conjunto del sector tiene para adecuarse a las exigencias que imponen los nuevos tiempos en el tercer sector fundacional.

Las fundaciones han de aprovechar las capacidades de CECA para identificar soluciones comunes al sector y generar estándares sobre los cuales poder contrastar el desempeño con el objetivo de ganar eficacia y eficiencia, además de visibilidad. El proceso de reflexión estratégica de CECA habrá de contemplar la interacción con sus principales grupos de interés, en este caso particular las fundaciones.

En aspectos relacionados con la medición del desempeño y del impacto, por ejemplo, las fundaciones podrían solicitar apoyo a CECA para explorar y definir herramientas estandarizadas. En este sector sería muy útil fomentar la transparencia –más allá de las exigencias legales– para facilitar la elaboración de un *benchmark* intrasectorial auspiciado por CECA.

Al igual que CECA ofrece el servicio online de subastas de bienes pignorados en los diferentes montes de piedad adscritos (cinco de ellos propiedad de las fundaciones), habrán de ser explorados otros servicios que fomenten la eficiencia en la gestión de algunos segmentos comunes de la cadena de valor de las fundaciones.

Un ejemplo, en un futuro, podría estar relacionado con los eventuales *mecanismos o plataformas de crowdfunding o crowdlending asociados a iniciativas de apoyo al emprendimiento y a la innovación social*. Soluciones tecnológicas relacionadas con la *gestión de programas de voluntariado* es otro ejemplo en este sentido. La capacidad tecnológica de CECA es una fortaleza que las fundaciones han de saber y querer aprovechar de forma conjunta.

Alianzas y redes. Ámbitos de colaboración: puntuales y / o permanentes

Las fundaciones han de *cuidar, maximizar y sacar el máximo provecho de sus redes tanto presenciales como virtuales* para la consecución de sus fines fundacionales.

Los *pilares para el desarrollo de redes innovadoras* que maximicen el espíritu de colaboración así como la calidad de los resultados de las fundaciones son:

- *Misión*: concurrencia o complementariedad de objetivos, clave para la definición de ámbitos de colaboración e identificación de alianzas ganar-ganar.
- *Inteligencia competitiva*: análisis del entorno, de los grupos de interés, de los competidores y aliados, y elaboración de *benchmarking* conducente a identificar aspectos estratégicos de mejora de la organización.
- *Capital social y relacional*: relaciones entre instituciones y personas que surgen de un sentido de pertenencia y de la capacidad de colaboración entre agentes que comparten la misma cultura, objetivos, inquietudes.
- *Gestión del conocimiento*: medición, visualización, divulgación.

Las fundaciones –y aquí de nuevo CECA tiene un papel importante que desempeñar– habrán de explorar metodologías y sistemas de trabajo en red (bancos de conocimiento, *hub* de innovación, etc.) que potencien las capacidades y maximicen el conocimiento generado fruto de la experiencia, tanto la acumulada en el pasado como la presente.

Recuadro 4.19

TRABAJO EN RED, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

CECA está presente en múltiples foros, tanto a nivel nacional como internacional, actuando en representación de los intereses de las entidades adheridas. Entre sus funciones se encuentra el diálogo con las administraciones públicas nacionales e internacionales, los grupos parlamentarios, las organizaciones sindicales, el resto de organizaciones empresariales o sociales y los medios de comunicación. El nivel de conocimiento técnico de sus representantes en las diferentes instituciones y foros en los que participa es una de las principales fortalezas de CECA.

Reto 5: Relación con la sociedad

*“Formando parte de una nueva familia: el tercer sector,
expresión organizada de la sociedad civil”*

■ 4.5. RELACIÓN CON LA SOCIEDAD

Flexibilidad y permeabilidad a nuevas necesidades de la sociedad

Las fundaciones afrontan el reto de *evaluar la adecuación de sus líneas de actividad “clásicas” o precrisis a la nueva realidad social a la que buscan contribuir con el ejercicio de su misión institucional*. El reto se materializa en *evitar un funcionamiento sustentado en inercias del pasado* más reciente, algo que podría suceder si estas inercias no son revisadas y contrastadas con el nuevo contexto.

De gestores de la obra social de cajas de ahorros a entidades pertenecientes al tercer sector

Las modalidades de actuación, gestión y ejecución de la OS eran concebidas por el resto del tercer sector como fuente de financiación de sus actividades afines, a *modo de intermediación o ejecución de prestación de bienes y servicios en nombre o por representación de la OS*. De hecho, el gráfico 4.8 es una aproximación a la concepción que el propio tercer sector ha tenido tradicionalmente de la OS de las cajas de ahorros, situadas solo de forma tangencial como participantes del mismo, y concebidas más bien como financiadoras, del mismo modo que las fundaciones empresariales.

Gráfico 4.8

EL TERCER SECTOR EN ESPAÑA ANTES DE 2011



Fuente: Afi.

Las importantes restricciones presupuestarias han impuesto una reducción de la OS en colaboración muy superior en términos relativos a la de la obra propia, dada la necesidad de destinar los menguantes recursos disponibles a la obra propia.

Recuadro 4.20

CAMBIO DE TENDENCIA: MÁS OS PROPIA Y MENOS OS EN COLABORACIÓN

En 2008 los recursos destinados a OS en colaboración (778 millones de euros) triplicaron la partida del 0,7% del IRPF destinado a entidades sociales, que en el año 2008 ascendió a 244 millones de euros. En dicho año fueron 98.945 las actividades de OS en colaboración que financiaron, total o parcialmente, el funcionamiento de 3.254 centros, según la Memoria de OS CECA 2008.

Así, la OS en colaboración representó durante muchos años la segunda fuente de ingresos privados del tercer sector en España, después de las aportaciones de sus socios y donantes corporativos e individuales. Aún en 2012¹⁷ casi la mitad de la financiación privada del tercer sector procedía de la OS, aumentando por tanto su dependencia respecto a la situación de 2008. En 2014, casi el 80%¹⁸ de las fundaciones declaran realizar OS en colaboración con otras instituciones (fundaciones, bancos, etcétera).

La OS era considerada por el tercer sector como *grant makers* (otorgantes de financiación), entidades con un marcado rol financiador y no tanto ejecutor de acción social, cultural, etc. Las fundaciones herederas de la OS, salvo contadas excepciones, se han distanciado significativamente de este rol ejercido durante décadas que les acreditaba una notable singularidad junto con los otros atributos singulares como el apego a lo local, vinculación con el territorio y atención a los colectivos más desfavorecidos con especial énfasis en entornos rurales y ciudades intermedias.

Necesidades de financiación

Las nuevas fundaciones *no tienen experiencia en la movilización de recursos del público en general*, como sí la han ido acumulando en los últimos años un buen segmento de organizaciones del tercer sector, apoyadas para ese fin en herramientas digitales, redes sociales y plataformas web.

La ampliación de la base social (captación de socios o donantes individuales) como estrategia de financiación es una aspiración que nuestras fundaciones podrán comenzar a considerar en el medio y largo plazo. Abordarlas en el corto plazo sería hoy factible solo en algunos casos concretos, como es el de las fundaciones ordinarias, y en un primer momento acotado a actividades muy concretas (p.e. conservación del patrimonio histórico-artístico).

¹⁷ Fundación Luis Vives (2012) "Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España".

¹⁸ Fuente: Afi.

Identificación de organizaciones del tercer sector aliadas

Desde la experiencia en el ejercicio de la OS en colaboración, las fundaciones tienen un conocimiento detallado de cuáles son las organizaciones del tercer sector que trabajan con el rol de “operadoras” en las distintas áreas de actuación. Completar el mapa de organizaciones del tercer sector con las que potencialmente asociarse –sin descansar exclusivamente en la aportación de recursos para su sostenimiento institucional– es tarea aún pendiente para muchas de nuestras fundaciones.

La cooperación ha de convertirse en un principio transversal del quehacer de las fundaciones, con el objetivo último de atender de la mejor manera el mayor número de necesidades sociales de la forma más eficiente posible. La competencia no debe ser concebida exclusivamente en términos negativos cual desventaja que implica tener que compartir entre varios un mismo recurso, sino en términos positivos en un entorno con suficientes entidades del tercer sector oferentes y con múltiples demandantes de cobertura de necesidades sociales insatisfechas. Así, las fundaciones han de organizarse internamente y relacionarse con su entorno para que su desempeño (medido fundamentalmente como contribución a la misión y preservación del patrimonio fundacional) sobresalga en relación a otras organizaciones comparables.

Entorno regulado pero poco supervisado

El sector fundacional en sentido amplio se encuentra regulado (Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones) pero adolece de una histórica falta de supervisión. El simple hecho de no contar con un Registro Único de Fundaciones (recientemente aprobado y en funcionamiento desde el mes de diciembre de 2015, de acuerdo a lo dispuesto en la Orden PRE/2537/2015, de 26 de noviembre), ni de un único *protectorado de competencia estatal*, dificulta enormemente las labores de supervisión que debe ejercer el Estado sobre el sector.

En opinión de la Asociación Española de Fundaciones (AEF), que viene pidiendo desde hace 20 años la puesta en marcha del *protectorado y registro único de fundaciones de competencia estatal*, ya previstos en la legislación de 1994, el protectorado debe modernizarse y dotarse adecuadamente de recursos como la forma más eficaz de respetar la autonomía de funcionamiento y gestión de las fundaciones y la salvaguarda del fin de interés general al que sirven. “Acabaría asimismo con la dispersión administrativa de los protectorados estatales y autonómicos, unificaría el criterio para la aplicación de una misma norma (tantos como protectorados en la actualidad), reduciría la inseguridad jurídica y la discrecionalidad administrativa, daría más transparencia al sector y mejor

y más fácil acceso a la información por parte de los ciudadanos, mejorando también la interlocución de las fundaciones con la administración pública”.

Las fundaciones tienen la capacidad de contribuir notablemente a la mejora del entorno regulatorio y supervisor del sector fundacional en su conjunto, comenzando por la excelencia en la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad, su grupo de interés por definición.

Recuadro 4.21

REGISTROS Y PROTECTORADOS DE LAS FUNDACIONES ORDINARIAS Y BANCARIAS

Para las FB, de conformidad con lo previsto en la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias, el protectorado de aquellas cuyo ámbito de actuación principal exceda el de una Comunidad Autónoma (cuando el 40% de la actividad de las entidades de crédito en las que participe directa o indirectamente, considerando la distribución territorial de los depósitos de sus clientes, se realice fuera de la Comunidad Autónoma en la que la fundación tiene su sede) será ejercido por el Ministerio de Economía y Competitividad.

Para las FB que no excedan el ámbito de la Comunidad Autónoma y para el resto de FO, tienen libertad de elección de su protectorado de referencia como el resto de fundaciones con sede en España, de los que existen varios en función de la actividad sectorial. Los diversos registros y protectorados de fundaciones alojados en las distintas instancias de la Administración Pública no se encuentran unificados ni digitalizados, de modo que resulta muy difícil –o virtualmente imposible– conocer el estado de registro de todas y cada una de las fundaciones del sector de forma ágil. Como muestra, en el Anexo (Recuadro A.4) se presentan los distintos registros y protectorados actualmente vigentes en el territorio.

Fuente: Afi con información de AEF.

Diálogo con el tercer sector “tradicional”

El diálogo que hoy ha de establecerse con el tercer sector del que las fundaciones forman parte integrante ha de procurar aunar fuerzas. La búsqueda de espacios para el diálogo, la identificación de interlocutores idóneos, la definición de asuntos relevantes sobre los que intercambiar información, inquietudes y propuestas serán los primeros pasos a dar en la construcción de esta “conversación”. El diálogo, búsqueda de sinergias, actuaciones y alianzas que sumen han de surgir de *procesos participativos con el tercer sector que actúa en el mismo territorio que las fundaciones*.

Recuadro 4.22

INTEGRACIÓN EN LA PLATAFORMA DEL TERCER SECTOR

El tercer sector se organiza en la Plataforma del Tercer Sector, constituida en 2012 por siete organizaciones fundadoras: La Plataforma del Voluntariado de España (PVE), la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión social en el Estado Español (EAPN-ES), la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS), el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), Cruz Roja Española, Cáritas y la Organización Nacional de Ciegos de España (ONCE).

Posteriormente se han unido entidades colaboradoras y Plataformas del Tercer Sector de ámbito regional. En 2014, la Plataforma estaba compuesta por quince organizaciones y representa a cerca de 30.000 entidades. Su misión es contribuir a un proyecto conjunto de acción por parte de las plataformas y organizaciones más representativas para coordinar actividades y actuar con cohesión interna, estrategia común y una capacidad real de interlocución, influencia y corresponsabilidad.

Para el cumplimiento de dicha misión, la Plataforma se ha fijado objetivos concretos: (i) generar propuestas en favor de todas las personas, en especial de las que se encuentran en riesgo de exclusión; (ii) apoyar y proponer políticas públicas en los planos europeo, estatal y autonómico, que favorecen la igualdad de la ciudadanía; (iii) profundizar en la cohesión interna del tejido asociativo en España y dotarle de mayor visibilidad; (iv) fomentar la participación ciudadana y el voluntariado; (v) asegurar la interlocución social ante la administración pública; (vi) impulsar mejoras dentro del tercer sector; y (vii) reforzar el papel de las organizaciones que operan en el ámbito autonómico y local.

Existen organizaciones territoriales asociadas con las que las fundaciones tienen la posibilidad de interactuar y establecer canales de comunicación que contribuyan a iniciar o fortalecer el diálogo intrasectorial: Mesa del Tercer Sector en Andalucía; Plataforma del Tercer Sector en Extremadura; Plataforma del Tercer Sector de Aragón; Mesa del Tercer Sector en Asturias; Plataforma del Tercer Sector en la Región de Murcia; Plataforma del Tercer Sector de lo Social de la Comunidad Valenciana y Plataforma del Tercer Sector en La Rioja.

Cofinanciación

Uno de los temas de negociación en los procesos de alianzas es obviamente el *reparto del esfuerzo acometido para la consecución de un fin compartido*. La cofinanciación se impone como modo de viabilizar las actuaciones en un contexto de recursos escasos. El éxito de la cofinanciación se sustenta, en un primer momento, en la *buena elección de los socios* con los que la organización pone en común una serie de recursos –no solo financieros–, elección que se produce bien porque se ha generado la suficiente *confianza* fruto de experiencias previas, bien porque existen fuentes de información que permiten verificar.

Innovación, creación de valor, originalidad

El término *innovación* debe estar asociado a los de “*novedad*” e “*impacto*”, y siempre debe ir acompañado de un “apellido” que la ubique sectorialmente. Por ejemplo, la innovación social (según la Stanford Graduate School of Business) es un proceso de creación y difusión de nuevas prácticas sociales en áreas muy diferentes de la sociedad que aportan *soluciones nuevas a problemas sociales*, y que son más efectivas, más eficientes, más sostenibles y más justas que la solución actual y cuyo valor agregado es aportado principalmente a la sociedad y no a nivel individual¹⁹.

Las fundaciones deben apostar y aspirar a ser protagonistas o referentes de las más importantes y relevantes innovaciones sociales de nuestro país para mantener o recuperar una singularidad en muchos casos amenazada. Si bien en la actualidad no existe una definición oficial del término “*impacto social*”, podría aproximarse por la siguiente declaración: “*influencia o efecto en la sociedad causada por una acción o actividad de una organización*”. Por lo tanto, las fundaciones habrán de esforzarse en maximizar su influencia y efectos positivos en la sociedad con la que interactúan a través del ejercicio de su misión institucional. Para ser referente, es imprescindible no solo *generar impacto* sino también *medirlo* (3.3.) y *comunicarlo*.

Recuadro 4.23

FUNDACIÓN CAJASUR: CÓRDOBA SOCIAL LAB

Córdoba Social Lab es un espacio para el fortalecimiento del tercer sector de Córdoba y la promoción y fomento de la innovación social como camino hacia la solución de desafíos sociales. Impulsado por Fundación Cajasur desde su creación en 2014 como materialización de una estrategia de articulación de actores sociales con potencial innovador y de impacto. Córdoba Social Lab es un local físico céntrico y accesible, disponible sin coste para los actores sociales que deseen pensar y practicar la articulación del sector. También es un punto de encuentro para trabajos en grupo, formaciones y difusión de información y conocimiento sobre la innovación social.

Percepción de la sociedad

¿Cuál es hoy la percepción de la sociedad de las fundaciones bancarias y ordinarias? Es posible que la respuesta presente una dicotomía entre aquella percepción de los beneficiarios o usuarios de servicios, con los que las fundaciones mantienen una relación estrecha, y resto de la población, con quienes la relación

¹⁹ La Comisión Europea, enmarcada en su Estrategia Europa 2020, lanzó en el año 2010 la iniciativa “Unión por la Innovación”, en la que la innovación social, definida como “la búsqueda de nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público; o en producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad, capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración”, es un elemento clave.

es más débil, o incluso puede ser inexistente. En el peor de los casos, esta puede encontrarse hoy deteriorada por la crisis del sector financiero en general, y del subsector de las cajas de ahorros en particular, del que proceden las actuales fundaciones objeto de este estudio.

Recuadro 4.24

CON LOS IMPRESCINDIBLES: CAMPAÑA HOMENAJE DE LA FUNDACIÓN BANCARIA LA CAIXA A ENTIDADES COLABORADORAS DEL TERCER SECTOR

“Este es un homenaje a la gente que siempre está ahí. A todas las personas y entidades comprometidas con los demás y que dedican su vida a luchar por aquellos que más lo necesitan. Los que, día a día, llevan a cabo proyectos para construir una sociedad mejor y más justa para todos. Una labor imprescindible. Cada día, *trabajamos junto a miles de entidades* para ayudar a las personas en situación de vulnerabilidad. Estos son algunos de los *proyectos imprescindibles*”.

La fuerte vinculación con el territorio, especialmente en el ámbito local, general una desigual identificación de la sociedad con las distintas fundaciones del sector, pudiéndose percibir una diferencia en la percepción, reconocimiento y acceso entre la población residente en centros urbanos de mayor tamaño a aquella residente en localidades de menor tamaño, más aún si nos referimos a ámbitos rurales.

Dicho lo anterior, sustentado en el análisis anecdótico, el conocimiento del sector y el sentido común, sería oportuno abordar un *estudio detallado de la percepción que la sociedad tiene de las fundaciones que trabajan en el territorio donde habita*. Ello, no obstante, habría de formar parte integrante del ejercicio de análisis externo (amenazas, oportunidades) previsto en cualquier proceso de planificación estratégica como el que deben abordar muchas de las fundaciones que nos ocupan, tal como vimos en la sección 3.3. anterior. Junto con la percepción, este ejercicio habrá de conseguir *identificar y priorizar aquellas acciones con mayor incidencia positiva en la sociedad* (atendiendo obviamente a la misión institucional de la entidad). Esta identificación será más sencilla en el caso de aquellas fundaciones de acción territorial de ámbito más local.

Modalidades de relación con la sociedad: voluntariado y mecenazgo

Del mismo modo, existen *modalidades de relación con la sociedad que no han sido exploradas* por muchas de las fundaciones y que habrán de ser valoradas en el ejercicio de reflexión y prospección señalado. Tal es el caso del *voluntariado* y el *mecenazgo* —circunscrito en primera instancia a las fundaciones ordinarias y probablemente con mayor capacidad de *fund raising* en el ámbito de las actividades culturales y más concretamente, en la preservación del patrimonio histórico artístico

donde la OS han tenido un rol fundamental en nuestro país—, y en menor medida, por haber habido mayores avances, en la *prestación de servicios de valor añadido a la población*, como los servicios asistenciales, los contenidos culturales y el apoyo de emprendimientos de innovación social, entre otros.

En relación al *voluntariado*, sobre el que las fundaciones han de considerar explorar y optimizar su rol, es muy relevante hoy asociar la potencialidad de esta actividad con la situación que enfrenta un amplio segmento de nuestra sociedad que, en situación de jubilación o inactividad laboral, no están dispuestos a permanecer indiferentes en una sociedad en la que existen tantas necesidades no cubiertas y tantos recursos “ociosos” (su *tiempo, experiencia y voluntad de colaboración*). Fomentar el voluntariado por parte de las fundaciones no puede incidir positivamente en una mayor eficiencia en la consecución de la misión institucional, sino que puede constituirse en un objetivo en sí mismo, en la medida en que, considerando el segmento de población en situación de jubilación por edad, es una oportunidad de promover una modalidad de envejecimiento activo²⁰ de la población, tal como señala la OMS: “El envejecimiento activo significa dar a las personas mayores la posibilidad de participar plenamente en la sociedad; fomentar sus oportunidades de empleo; *permitirles contribuir activamente a través del voluntariado* y de programas intergeneracionales; permitirles vivir con independencia adaptando la vivienda, las infraestructuras, la tecnología y el transporte”.

Recuadro 4.25

PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO DE LA FB CAJA NAVARRA Y FB LA CAIXA

Volcan es la iniciativa de Fundación Caja Navarra para promover la participación activa y el voluntariado dentro Navarra. Pone a disposición de las personas interesadas las ofertas de voluntariado que proponen diferentes entidades sociales para que solo, acompañado, en familia, con amigos, compañeros de trabajo, de manera puntual o con mayor o menor frecuencia cualquier persona pueda ayudar a los demás.

Voluntarios de la Caixa es un programa de voluntariado corporativo impulsado desde 2005 en el que trabajadores en activo o jubilados de la entidad, así como sus familiares y amigos, alimentan una red de más de 40 asociaciones de voluntarios en todo el territorio español. Son más de 30.000 personas que colaboran en diferentes causas sociales, medioambientales y culturales.

Radar de necesidades de la sociedad a nivel local

Las fundaciones han de reflexionar sobre sus *capacidades instaladas para identificar, analizar, cuantificar y priorizar las necesidades de la sociedad* en la que

²⁰ La Organización Mundial de la Salud define el envejecimiento activo como “el proceso en que se optimizan las oportunidades de salud, participación y seguridad a fin de mejorar la calidad de vida de las personas a medida que envejecen. El envejecimiento activo permite que las personas realicen su potencial de bienestar físico, social y se centra en las personas mayores y en la importancia de dar una imagen pública positiva de este colectivo”.

desean generar impacto –efectos, cambios– y explorar las vías para maximizar dichas capacidades internas.

Establecer *vías de comunicación bidireccional con la sociedad* –comenzando con su consulta en el proceso de planificación estratégica– e *incorporar sus opiniones en los procesos de decisión conducentes a definir qué hacer y cómo hacerlo*, es condición necesaria en este nuevo contexto altamente competitivo y, como veremos en la siguiente sección, en el que es difícil diferenciarse. Es más, las buenas prácticas recomiendan que las *fundaciones corporativas integren representantes de los beneficiarios*²¹ *en los órganos de gobierno* en pro de una mayor legitimidad de sus acciones. Además, en cumplimiento de una mayor diversidad e independencia del patronato, las fundaciones deben considerar integrar expertos del tercer sector el máximo órgano de gobierno.

Maximizar el potencial de colaboración de la sociedad y de las nuevas tecnologías

Las fundaciones deben procurar maximizar la complicitad (base social, legitimidad) de la sociedad con su labor, materializada en que personas y empresas se impliquen con la organización con:

- (i) tiempo (voluntariado);
- (ii) dinero (donaciones); y/o
- (iii) relaciones (contactos).

La clave en este sentido es tener capacidad de contestar con claridad a la pregunta “¿A quién le importa lo que hacemos?”

En el mundo virtual, las fundaciones deben también maximizar la explotación de recursos disponibles, comenzando por la identificación y análisis de apartados específicos para organizaciones sin ánimo de lucro disponibles en la red. Tales son los casos de, por ejemplo, algunas de las herramientas de *Google* (Apps para reducir los gastos informáticos y ayuda al personal y a los voluntarios a trabajar juntos de una forma más eficaz; Ad Grants para la captación de recursos, etc.), *LinkedIn* o *Causes* (una suerte de red social para las entidades sociales, de alcance global), etcétera.

Comunicación y sensibilización para aumentar participación y compromiso

Tener establecidos *canales de comunicación con la sociedad* para considerar su visión y demandas es un proceso incompleto a menos que la fundación “abra puertas y ventanas” y *comunique fehacientemente los resultados alcanzados de su*

²¹ Colectividades genéricas de personas, determinables pero indeterminadas.

actividad, especialmente en los casos, entendemos mayoritarios, en los que *la fundación desea aumentar la participación activa y el compromiso declarado y visible de la sociedad* en sus actividades. No hay que olvidar que el mejor embajador de una marca es el usuario / cliente / beneficiario satisfecho.

Los canales de comunicación a ser habilitados son múltiples y diversos, pueden ser presenciales y virtuales; formales e informales y deben ser accesibles y confiables. Son varias las reflexiones que surgen en este sentido:

- *Estrategia en redes sociales / Estrategia digital*: las fundaciones deben comenzar a interactuar, no solo ser emisores de información. Ello, en un contexto en el que las inquietudes cívicas de la población no paran de crecer y en el que la “experiencia del usuario” es crucial para determinar el éxito o fracaso de dichas estrategias en medios sociales, cuyo núcleo es siempre el contenido.
- *Recuperar el espíritu y detalle de las Memorias de Obra Social* que CECA elaboraba con periodicidad anual en los años previos a la crisis, que contenía un amplio detalle en el análisis y en ocasiones, intentos discretos de medición del impacto social de las actuaciones de las OS de las cajas de ahorros.
- *Divulgar casos de estudio pormenorizados con un triple objetivo: comunicar, señalar / visibilizar y generar conocimiento* para el conjunto del tercer sector. Para tal fin, y quizá con más sentido en el caso de las fundaciones de menor tamaño, CECA podría ejercer un rol integrador y con espíritu de estandarización de acuerdo a las mejores prácticas del tercer sector.

Será oportuno que las fundaciones acometan ejercicios de *análisis de percepción de la sociedad* tanto civil (organizaciones del tercer sector) como individual (particulares) a modo de *perception report*, sugerencia ya señalada anteriormente. Los estudios de percepción y notoriedad buscan en esencia conocer cuán equilibrado / desequilibrado se encuentra el esfuerzo realizado por la entidad en relación con la imagen y el conocimiento general de las actividades desarrolladas que muestra el entorno más o menos cercano. Realizarlos con cierta periodicidad permitirá además evaluar la eficacia y contribución de las medidas de comunicación y sensibilización anteriormente señaladas.

Lo interesante de estos estudios, además de conocer la situación individual, es poder comparar con una referencia contrastada. Para tal fin, *CECA puede contribuir con la elaboración de estudios sectoriales* que sirvan a las fundaciones miembros en sus ejercicios de análisis de carácter individual. De este modo, las fundaciones pueden establecer objetivos de corto, medio y largo plazo para mejorar el principal indicador resultante: porcentaje de población que declara conocer las actividades desarrolladas por las fundaciones.



5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La profunda crisis que ha afectado a nuestro país impactó de manera especialmente notable sobre las entidades financieras provocando, por una parte, una drástica caída de los recursos con los que retribuir a las fundaciones y, por otra, profundos cambios en el marco regulatorio del sector bancario español.

Las necesidades de saneamiento en el sistema bancario español, y muy especialmente en el subsector de cajas, provocaron intensos procesos de reestructuración empresarial en diferentes etapas, y con diferentes grados de éxito, así como importantes cambios normativos que iban a afectar tanto a las propias cajas como a las fundaciones asociadas a las mismas.

Este proceso de reestructuración y transformación jurídica se ha estructurado en cuatro hitos. En primer lugar, un primer proceso de integraciones entre cajas de ahorros (2009-2010). A partir de ahí, se observa una segunda etapa, en 2010, de intensificación de integraciones, e inicio de la conversión indirecta de las cajas en bancos mediante la cesión de negocio a los bancos “cabecera” de los SIP. Esta etapa se ve relevada por una serie de procesos de “intervención / nacionalización / adjudicación” de varias entidades, que concluye con un momento final de conversión obligatoria de todas las cajas (salvo dos de reducida dimensión y ámbito geográfico local) en bancos, aunque no hubiesen recibido capital público.

El análisis agregado del origen de recursos de las fundaciones para el ejercicio de su OS arroja información relevante sobre la estructura de financiación de estas entidades en función de su carácter de FB (distinguiendo entre las que reciben y las que no reciben dividendos de la entidad bancaria de la que ejercen propiedad²²) o FO:

²² Al cierre de este trabajo fueron publicados los resultados anuales y la retribución por dividendos de las entidades bancarias propiedad de las fundaciones bancarias y de algunas de las ordinarias. De acuerdo a la información publicada en www.expansion.com el 12 de mayo de 2016, “las fundaciones bancarias han cobrado 513 millones de euros en dividendos pagados principalmente por sus bancos con cargo a 2015. Son algo más de una quincena de instituciones que controlan los cinco bancos procedentes de la transformación de las antiguas cajas: *CaixaBank*, *Ibercaja*, *Kutxabank*, *Unicaja* y *Liberbank*. BMN no ha repartido dividendo. La *Fundación Bancaria la Caixa* ha recibido 320 millones, más del doble que en el ejercicio precedente, cuando se situaron en 150 millones. A esta cifra se suma la aportación que cada año se determine con cargo a reservas hasta alcanzar los 500 millones anuales que son el presupuesto de la fundación de los últimos ejercicios y lo será para los siguientes también según su plan estratégico. Fundación Caja Navarra y Fundación Cajasol, procedentes de Cívica y accionistas de CaixaBank, cobraron 8,6 millones. Otras fundaciones que no están obligadas a informar a la CNMV de su participación en CaixaBank reciben 14 millones: Fundación Caja Canarias y Fundación Caja Burgos. *Kutxabank* realizó el segundo mayor pago en dividendo a sus tres fundaciones accionistas: BBK, Vital y Kutxa, que recibieron 109,4 millones (50% de sus resultados). *Liberbank* pagó 24 millones a sus tres fundaciones accionistas: Asturias, Santander y Extremadura. Ibercaja pagó 20 millones a las fundaciones *Ibercaja*, Inmaculada, Badajoz y Cajacírculo. Unicaja retribuyó a su fundación con 17 millones. *BMN* ha destinado a reservas los 50 millones que ganó y fundaciones accionistas (Caja Murcia, Caja Granada y Caixa Baleares, e indirectamente Pinnae) no han recibido dividendos. *Dicho lo anterior, la información detallada contenida en este trabajo, incluidas las figuras, hace referencia al cierre del ejercicio 2014.*

para las FB destinatarias de dividendos de la entidad financiera de la que son accionistas, más de dos tercios de sus recursos proceden de dicha fuente, mientras que el 8% procede del recurso al Fondo de OS y apenas un 3% de actividades propias. Por su parte, el resto de fundaciones obtienen más de un tercio de sus recursos por ingresos de actividades propias, y aún dependen de subvenciones públicas (24%) y del recursos al Fondo de OS (17%).

Con estos *antecedentes*, los aspectos que hoy en día se configuran como los grandes retos para la adaptación de las fundaciones al nuevo entorno se plantean junto a un conjunto de *reflexiones estratégicas* asociadas a cada uno de los retos identificados.

Las dimensiones en las que quedan agrupados los *principales retos* están estructuradas en aquellas dimensiones que recaen en los ámbitos internos de decisión y organización, y aquellas de carácter externo y de relación con el entorno en el que las fundaciones desarrollan sus actividades.

Reto 1: Diversificación de las fuentes de financiación

Es evidente la necesidad de captación de recursos procedentes de fuentes no tradicionales, lo que equivale a diversificar el origen de las retribuciones. El grado de necesidad es distinto entre las fundaciones accionistas de entidades financieras que reparten beneficios y aquellas que no pueden contar con esta vía de ingresos. Asimismo, el patrimonio resultante del proceso de reestructuración del sector cajas ha establecido un punto de partida desigual para las fundaciones en función de la

Cuadro 5.1

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Retos	Reflexiones
✓ Cambio de mentalidad: de <i>non-profit</i> a <i>not-for-profit</i>	✓ Palancas de generación de financiación propia
✓ Diversificación de fuentes de financiación: propia, privada y pública	✓ Estrategia de captación y fidelización de donaciones / aportaciones y alianzas con otras entidades
✓ Cambios en las demandas / preferencias de los financiadores tanto públicos como privados	✓ Desvinculación gradual de las entidades financieras, especialmente en casos de "hermanamiento" sin trayectoria común previa.
	✓ Planificación plurianual
	✓ Cofinanciación y asunción de riesgo de crédito
	✓ Garantía de calidad

tipología de los activos en los que se materializa, fundamentalmente por los distintos grados de liquidez y de esfuerzo para su mantenimiento y gestión.

Reto 2: Transparencia y profesionalización

En el ámbito de la *transparencia y profesionalización*, en la medida en que el sector fundacional en España no se caracteriza por ser excelentemente transparente (por ejemplo, no es posible acceder de modo electrónico a una fuente pública de información unificada y relevante de las fundaciones –registro electrónico), las fundaciones ordinarias y bancarias están muy bien posicionadas para liderar procesos de mejora de la transparencia y rendición de cuentas ante la sociedad. La adaptación de los perfiles de los profesionales de las fundaciones al nuevo contexto social, situación institucional y entorno competitivo es una condición necesaria para mejorar la eficacia, eficiencia e impacto de las actuaciones diseñadas, financiadas y/o ejecutadas, en solitario (OS propia) o en colaboración.

Cuadro 5.2

TRANSPARENCIA Y PROFESIONALIZACIÓN

Retos	Reflexiones
✓ Mejorar transparencia	✓ Transparencia y rendición de cuentas
✓ Profesionalización equipo humano, incluido patronato	✓ Independencia y profesionalidad del patronato
	✓ Profesionalización y gestión empresarial. Polivalencia de perfiles
	✓ Transformación digital
	✓ Formación

Reto 3: Gestión por resultados y eficiencia

La gestión de la actividad fundacional debe permitir transitar a modelos de *gestión por resultados* que vayan mucho más allá de la mera justificación administrativa del gasto o inversiones realizadas. La gestión por resultados contribuye a realizar una mejor asignación de recursos, a facilitar la medición y el análisis de información, a una mejor rendición de cuentas y, en definitiva, a optimizar todos los recursos disponibles para contribuir a la misión de la fundación.

Cuadro 5.3

GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD FUNDACIONAL

Retos	Reflexiones
✓ Reflexión estratégica	✓ Definición / confirmación / revisión de la misión y visión institucional y objetivos institucionales
✓ Cultura, políticas y procesos de gestión por resultados	✓ Desarrollo de una teoría del cambio para guiar la planificación y evaluación
	✓ Planificación estratégica
	✓ Indicadores de desempeño y de impacto
	✓ Evaluación externa e independiente con participación de grupos de interés.

Reto 4:
Relación entre fundaciones

El sector de las fundaciones heredadas de la gestión de la OS de las antiguas cajas de ahorros, miembros de CECA, es muy heterogéneo. No solo heterogeneidad referida al tamaño, sino a la mayor o menor afinidad (misión institucional, cercanía geográfica, especialización o complementariedad) de las fundaciones integrantes de agrupaciones resultantes del proceso de integración. Contar con CECA como órgano de representación del sector es una oportunidad a ser aprovechada por las fundaciones para acelerar procesos de colaboración, de generación de sinergias, para sistematizar *Key Performance Indicators* (KPI), para ampliar y profundizar la difusión de información y, en definitiva, para fortalecer la integración, capacidades e imagen del sector de fundaciones.

Cuadro 5.4

RELACIÓN ENTRE FUNDACIONES

Retos	Reflexiones
✓ Dilema entre mantenimiento identidad propia y alternativas de permanencia con identidad diluida	✓ Alianzas y redes. Ámbitos de colaboración puntuales y permanentes
✓ Eficacia y eficiencia del modelo actual	✓ Maximizar la generación de valor de asociaciones comunes al sector (p.e. CECA)
✓ Independencia	

Reto 5: Relación con la sociedad

¿Cuál es hoy la percepción de la sociedad de las fundaciones bancarias y ordinarias? Es posible que la respuesta presente una dicotomía entre aquella percepción de los beneficiarios o usuarios de servicios, con los que las fundaciones mantienen una relación estrecha, y resto de la población, con quienes la relación es más débil, o incluso puede ser inexistente.

Cuadro 5.5

RELACIÓN CON LA SOCIEDAD

Retos	Reflexiones
✓ Percepción de la sociedad	✓ Radar de necesidades de la sociedad a nivel local
✓ Modalidades de relación con la sociedad	✓ Diálogo con el Tercer sector "tradicional" y/o participación en asociaciones del tercer sector
✓ Referentes en impacto e innovación social	✓ Innovación, creación de valor, "originalidad o volver al origen"
	✓ Voluntariado
	✓ Comunicación y sensibilización para aumentar participación y compromiso



Recuadro A.1

ATRIBUTOS DE LAS DIFERENTES MODALIDADES DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN EX ANTE

Se realiza *antes de ejecutar el proyecto*, plan, programa o política, al término de la formulación.

Objetivo:

- Analizar y determinar la adecuación de la intervención a las necesidades que lo motivan y sus posibilidades de éxito (viabilidad e impacto deseado)
- Decidir qué proyectos implementar.
- Busca garantizar *a priori* que el proyecto conseguirá los objetivos de la planificación tal como ha sido concebido.

Métodos:

- Análisis Coste Beneficio (ACB).
- Análisis Coste / Valor impacto (ACM).
- Análisis Coste Impacto (ACI).

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Se realiza a medio camino *durante la ejecución*, cuando empiezan a producirse los resultados. Análisis crítico del conjunto de datos recogidos sobre la intervención / proyecto y medición de la forma en la que los objetivos perseguidos están siendo alcanzados, explicando las diferencias y estimando anticipadamente los resultados finales de la intervención.

Objetivo:

- Aportar luz sobre la validez de la intervención en curso, la pertinencia de los objetivos y la calidad del sistema de gestión y seguimiento de la intervención.

Recuadro A.1 (continuación)

ATRIBUTOS DE LAS DIFERENTES MODALIDADES DE EVALUACIÓN

- Debe permitir introducir modificaciones en el diseño o en la ejecución de la intervención, de ahí que la supervisión y el seguimiento de las acciones ocupen un papel central en este momento evaluativo.
- Aunque no es equivalente al seguimiento, incluye el análisis de los sistemas de seguimiento establecidos y sus indicadores, así como los procesos, las administraciones responsables, los recursos humanos o financieros, los fallos organizativos o de gestión, etc. a fin de corregirlos.

EVALUACIÓN *EX POST*

En la evaluación *ex post* se verifica una vez terminada la intervención.

Objetivo:

- Permite enjuiciar su éxito, el acierto de la estrategia diseñada, su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad siempre cambiante, su eficacia, eficiencia y adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento previstos.

Métodos:

- Evaluación de resultados (de eficacia)
- Evaluación de impacto²³: para comprobar el grado de cumplimiento efectivo de los objetivos del impacto social programado.

Recuadro A.2

CRITERIOS DE ANÁLISIS PARA LA EVALUACIÓN

- *Eficacia*: grado en que la fundación ha logrado o espera lograr los objetivos establecidos. Medida del alcance del objetivo y los resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un periodo temporal determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos.

²³ La *evaluación de impacto* mide los resultados de la actuación aislando los efectos de la intervención del resto de efectos que hayan podido incidir en el resultado. El gran reto es *determinar qué parte del resultado obtenido se debe a la intervención, aislándolo del resto de fenómenos que afectan a la situación que la intervención quiere solucionar*. Se desea por tanto establecer la causalidad entre la intervención y el resultado obtenido, para lo cual es necesario establecer un escenario válido que permita comparar lo que ha ocurrido después de la intervención con lo que habría ocurrido si la intervención no se hubiese llevado a cabo. Como observar dos estados de la naturaleza simultáneamente no es posible, la clave de la evaluación de impacto está en la construcción de contra factuales válidos.

Recuadro A.2 (continuación)

CRITERIOS DE ANÁLISIS PARA LA EVALUACIÓN

- **Eficiencia:** medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen (conversión de insumos en resultados); esto es, la búsqueda de una combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos, naturales y humanos para obtener los resultados previstos.
- **Sostenibilidad:** grado en que los efectos positivos derivados de las acciones de la fundación continúan una vez que se retire el apoyo realizado. Este criterio parte de la idea, en el contexto que nos ocupa, de que es conveniente que los beneficiarios o las instituciones contraparte sean conscientes de la contribución y esfuerzo de la fundación en dar continuidad a actividades que de otro modo no tendrían lugar en el territorio, o no serían accesibles a los beneficiarios.
- **Pertinencia / Relevancia:** valoración objetiva del grado de adecuación de los objetivos y resultados de la intervención al contexto en que se realiza, para cuyo análisis es preciso considerar: (i) los problemas y las necesidades de los beneficiarios; (ii) las políticas nacionales, regionales o locales en el sector sobre el que se interviene; (iii) la existencia de otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas de terceros; y (iv) las capacidades técnicas y financieras con las que se cuenta.
- **Impacto:** medición objetiva de los efectos de la intervención sobre la comunidad (población beneficiaria y no beneficiaria). Es un concepto mucho más amplio que el de eficacia ya que i) no se limita al estudio del alcance de los efectos previstos; ii) no se circunscribe al análisis de los efectos deseados; y iii) no se reduce al estudio de dichos efectos sobre la población beneficiaria. Por tanto, comprende los efectos esperados y no esperados directa e indirectamente atribuibles a la acción realizada.
- **Visibilidad:** medida del efecto de la actividad de la fundación en su imagen de marca, notoriedad entre la sociedad (principal grupo de interés) y reputación institucional.
- **Adicionalidad:** En términos prácticos, la adicionalidad ayuda a diferenciar aquellos proyectos o actividades que hubieran ocurrido con o sin la intervención de la fundación (proyectos no adicionales), de aquellos proyectos en los que, en ausencia de la participación de la fundación, el escenario hubiera sido distinto y hubiera implicado un retraso sustancial o un elevado riesgo de no llevarse a cabo (proyectos adicionales).

Recuadro A.3

PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR (ASOCIACIONES, FUNDACIONES)

Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.

- Constituido por un mínimo de 5 miembros.
- > 2 reuniones al año con la asistencia física o por videoconferencia de > 50% de los miembros.
- Todos los miembros asistirán en persona o por videoconferencia \geq 1 reunión al año.
- Publicidad de los miembros²⁴ y del CV del equipo directivo.
- < 40% de los miembros podrá recibir ingresos de cualquier tipo.
- Renovación regular de los miembros.
- Mecanismos aprobados y públicos que eviten situaciones de conflicto de interés.

Claridad y publicidad del fin social.

- Fin social bien definido: identificará u orientará sobre su actividad y público al que se dirige.
- Todas las actividades de la organización encaminadas a la consecución del fin social.
- Fin social de interés general conocido por toda la organización y de acceso para el público.

Planificación y seguimiento de la actividad.

- Plan estratégico o un plan anual de la organización con objetivos cuantificables, aprobado.
- Continuidad de línea de trabajo específica de programas durante los últimos tres años.
- Sistemas de control y de seguimiento interno de la actividad y de los beneficiarios, aprobados.
- Informes de seguimiento y finales justificativos de proyectos a disposición de financiadores.

²⁴ Nombres, profesión, cargos públicos y relación de parentesco y afinidad con otros miembros y con el equipo directivo de la organización, así como las relaciones que existan entre miembros del órgano de gobierno y los proveedores y coorganizadores de la actividad.

Recuadro A.3 (continuación)

PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR (ASOCIACIONES, FUNDACIONES)

- Criterios y procesos de selección de proyectos y contrapartes aprobados.

Comunicación e imagen fiel en la información.

- Campañas de publicidad, captación de fondos e información pública reflejo fiel de los objetivos y realidad de la organización y no inducirán a error.
- ≥ 1 vez al año se informará a donantes y colaboradores sobre las actividades.
- E-mail institucional y página web propia en funcionamiento, con información de todas las actividades de la organización y actualizada > 1 vez al año.
- Memoria anual de actividades y cuentas anuales (+ informe auditoría) accesibles en la web.

Transparencia en la financiación.

- Publicidad de actividades de captación de fondos privados/públicos, coste, recaudación anual.
- Publicidad de fondos y cantidades recaudados con detalle de los principales financiadores.
- Conocida y documentada la imputación de los fondos recaudados a la actividad de cada año.
- Cumplimiento de la legislación vigente en materia de protección de datos personales.
- Criterios de selección de empresas y entidades colaboradoras aprobados .
- Acuerdos de cesión del logotipo formalizados por escrito; cláusulas no confidenciales.

Pluralidad en la Financiación.

- Diversificación de financiación pública y privada: (Ingresos privados $> 10\%$ ingresos totales).
- Variedad de financiadores externos. Ninguno $> 50\%$ de ingresos totales durante los dos últimos años.

Control en la utilización de fondos.

- Conocida la distribución de gastos de funcionamiento (categorías de Captación de Fondos, Programas-Actividad, Gestión-Administración y Actividad Mercantil, si la hubiese). Conocido el destino de los fondos desglosado por proyecto y línea de actividad.

Recuadro A.3 (continuación)

PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR (ASOCIACIONES, FUNDACIONES)

- Detalle de principales proveedores y co-organizadores de la actividad. Política de aprobación de gastos y criterios de selección de proveedores aprobados.
- Presupuesto anual + memoria explicativa y liquidación del presupuesto de ingresos y gastos del año anterior, aprobados y públicos.
- No recursos disponibles excesivos en los dos últimos años.
- Estructura financiera equilibrada.
- Prudencia razonable en las inversiones financieras y las relaciones con entidades vinculadas.
- Normas de inversión financiera aprobadas por el órgano de gobierno.
- Inversiones en sociedades no cotizadas y relaciones con entidades vinculadas alineadas y ayudarán directamente a la consecución del fin social de interés general.
- Respeto a la voluntad de los donantes y sistemas de seguimiento de fondos dirigidos.

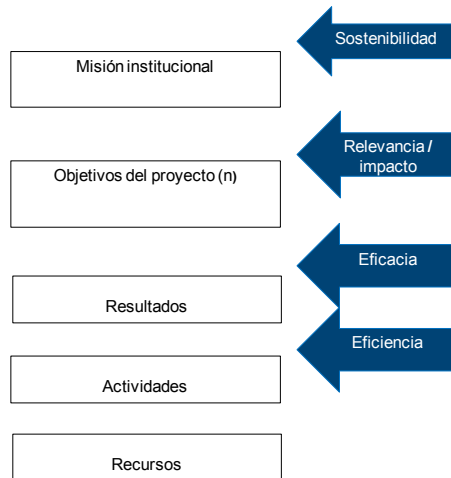
Presentación de cuentas anuales y cumplimiento de obligaciones legales

- Acreditación del cumplimiento de las obligaciones legales ante la AEAT, SS y protectorado o registro correspondiente.
- Cuentas anuales (Plan General de Contabilidad de Entidades sin Fines Lucrativos), sometidas a auditoría externa y aprobadas por patronato.
- Promoción del Voluntariado.
- Promoción de la participación de voluntarios en sus actividades.
- Definidas y públicas las actividades abiertas a ser desarrolladas por voluntarios.
- Plan de formación acorde con las actividades designadas, a disposición de los voluntarios.
- Voluntarios asegurados de acuerdo al riesgo de la actividad que desarrollan.

Fuente: Funcas, Afi, sobre Principios de la Fundación Lealtad, publicados en: <http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/informateycolaboraong/informateparadonar/principios.jsp>

Figura 1

RELACIÓN ENTRE CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y TEORÍA DEL CAMBIO



Fuente: Funcas, Afi.

Recuadro A.4

REGISTROS Y PROTECTORADOS DE LAS FUNDACIONES EN ESPAÑA

- Andalucía (1): Consejería de Justicia e Interior. Dirección General de Justicia Juvenil y Cooperación. Protectorado y Registro de Fundaciones.
- Aragón (1): Diputación General, Departamento de Política Territorial e Interior. Protectorado y Registro.
- Asturias (3): Consejería de Economía y Empleo. Protectorado y Registro; Consejería Bienestar Social y Vivienda - Secretaría General Técnica - Protectorado de Fundaciones Asistenciales; y Consejería de Educación, Cultura y Deporte - Secretaría General Técnica - Protectorado de Fundaciones.
- Cantabria (2): Consejería de Presidencia y Justicia. Secretaria General. Protectorado de Fundaciones y Registro de Fundaciones.
- Castilla-La Mancha (2): Gobierno de Castilla-La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas y Justicia- Viceconsejería - Protectorado de Fundaciones; Viceconsejería de Presidencia y Administraciones Públicas - Registro de Fundaciones.
- Castilla y León (1): Consejería de la Presidencia. Secretaría General. Servicio de Fundaciones. Protectorado y Registro.

Recuadro A.4 (continuación)

REGISTROS Y PROTECTORADOS DE LAS FUNDACIONES EN ESPAÑA

- Cataluña (1): Consejería de Justicia. Dirección Gral de Derecho y Entidades Jurídicas. Protectorado y Registro de Fundaciones.
- Comunidad Valenciana (2): Conselleria de Governación y Justicia. Protectorado de Fundaciones. Registro de Fundaciones.
- Extremadura (2): Consejería de Administración Pública y Hacienda. Dirección General de Justicia e Interior. Protectorado de Fundaciones; Secretaría General de Administración Pública e Interior. Registro de Fundaciones.
- Galicia (8): Consellería de Sanidade - Protectorado de Fundaciones; Consellería de Economía e Industria - Protectorado de Fundaciones; Consellería del Medio Rural y del Mar - Protectorado de Fundaciones; Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria - Protectorado de Fundaciones; Consellería de Traballo e Benestar- Protectorado de Fundaciones; Consellería de Medio Ambiente, Territorio e Infraestructuras - Protectorado de Fundaciones; Consellería de Presidencia, Administraciones Públicas y Justicia - Serv. Entidades Jurídicas y Corporativas. Protectorado y Registro.
- Islas Baleares (8): Consejería de Presidencia. Dirección Gral. de Relaciones Institucionales y Acción Exterior. Registro Único de Fundaciones; Consejería de Participación, Transparencia y Cultura. Protectorado de Fundaciones; Consejería de Agricultura, Medio Ambiente y Territorio; Consejería de Economía y Competitividad. Protectorado de Fundaciones; Conselleria d'Innovació, Recerca i Turisme. Protectorado de Fundaciones; Consejería de Salud; Vicepresidencia y Consejería de Presidencia. Dirección General de Relaciones Institucionales y Acción Exterior. Protectorado; Conselleria de Serveis Socials i Cooperació. Protectorado de Fundaciones.
- Canarias (1): Consejería de Presidencia, Justicia y Seguridad. Dir. Gral. Admón. Territorial y Gobernación. Protectorado de Fundaciones
- La Rioja (2): Consejería de Administraciones Públicas y Política Local - Protectorado de Fundaciones; Consejería de Justicia e Interior - Registro de Fundaciones.
- Madrid (9): Consejería de Economía y Hacienda. Protectorado de Fundaciones; Consejería de Asuntos Sociales. Protectorado de Fundaciones Benéfico-Asistenciales; Consejería de Empleo, Turismo y Cultura - Protectorado de Fundaciones; Consejería de Sanidad - Secretaría General Técnica - Protectorado de Fundaciones; Consejería de Educación, Juventud y Deporte. Subdirección General de Régimen Jurídico; Consejería de

Recuadro A.4 (continuación)

REGISTROS Y PROTECTORADOS DE LAS FUNDACIONES EN ESPAÑA

Presidencia, Justicia y Portavocía del Gobierno. Registro de Fundaciones; Consejería de Transportes, Infraestructuras y Vivienda; Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio – Protectorado de Fundaciones; Consejería de Presidencia, Justicia y Portavocía del Gobierno - Protectorado de Fundaciones.

- Murcia (6): Consejería de Educación, Formación y Empleo; Consejería de Política Social, Mujer e Inmigración. Protectorado de Fundaciones de Asistencia Social; Consejería de Sanidad y Consumo. Dirección Gral de Planificación y Ordenación Sanitaria. Protectorado de Fundaciones; Consejería de Cultura y Turismo. Protectorado de Fundaciones; Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas. Secretaría General. Protectorado de Fundaciones; Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas. Secretaría General. Registro de Fundaciones.
- Navarra (7): Departamento de Economía, Hacienda, Industria y Empleo; Dirección General de la Salud. Secretaría Técnica; Departamento de Educación. Secretaría Técnica; Presidencia, Justicia e Interior. Dirección General Presidencia. Registro Único de Asociaciones, Fundaciones y Col. Profesionales; Departamento de Cultura, Turismo y Relaciones Institucionales. Secretaría General Técnica; Departamento de Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Administración Local; Departamento de Políticas Sociales.
- País Vasco (2): Protectorado de Fundaciones. Dirección de Registros Administrativos y Régimen Local. Dpto. de Justicia y Admon Pública; Gobierno Vasco – Registro de Fundaciones. Departamento de Administración Pública y Justicia. Dirección de Registros Administrativos y Régimen Local.
- Ministerio de Economía y Competitividad (1) Subsecretaría - Protectorado de Fundaciones Bancarias.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (1): Subsecretaría. Secretaría General Técnica – Protectorado Único de Fundaciones Estatales.
- Ministerio de Justicia (1): Subsecretaría Dirección General de los Registros y del Notariado – Registro Único de Fundaciones Estatales.

Pedidos e información:

Funcas

Caballero de Gracia, 28

28013 Madrid

Teléfono: 91 596 54 81

Fax: 91 596 57 96

publica@funcas.es

www.funcas.es

P.V.P.: Edición papel, 12€ (IVA incluido)

P.V.P.: Edición digital, 9€ (IVA incluido)

ISBN 978-84-15722-54-0

