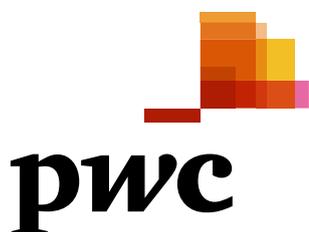




# Fundaciones Corporativas en España

Reflexión estratégica sobre su relevancia y  
evaluación de impactos





# Contenido

04

**Presentación Fundación PwC y de la Fundación CEOE**

06

**La visión de la Asociación Española de Fundaciones (AEF)**

12

**1. Alcance y fuentes**

14

**2. Fundaciones Corporativas: Situación actual y retos del sector**

- 2.1. Delimitación y características de las Fundaciones Corporativas
- 2.2. Dimensionamiento del sector de las Fundaciones Corporativas en España
- 2.3. Algunas notas descriptivas de las Fundaciones Corporativas españolas
- 2.4. Retos de las Fundaciones Corporativas

32

**3. La evaluación de impactos en las Fundaciones Corporativas**

- 3.1. La evaluación de impactos: una asignatura pendiente
- 3.2. ¿Qué se entiende por evaluación de impactos?
- 3.3. ¿Por qué es importante y para qué sirve la evaluación de impactos?
- 3.4. Aspectos a tener en cuenta en la evaluación de impactos
  - 3.4.1. ¿Qué entendemos por impactos?
  - 3.4.2. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos por la iniciativa?
  - 3.4.3. ¿Sobre quién evaluamos los impactos?
  - 3.4.4. ¿Es necesario evaluarlo todo y con la misma profundidad?
  - 3.4.5. ¿Qué factores determinan el nivel de profundidad de la evaluación?
  - 3.4.6. ¿Qué alternativas existen para la evaluación?

50

**Anexo: Muestra de Fundaciones Corporativas analizadas**

54

**Agradecimientos**

55

**Bibliografía**

# Presentación Fundación PwC

Es una gran satisfacción presentar este informe que hemos realizado sobre las fundaciones corporativas en España ya que estamos convencidos de la trascendencia de la materia y de su oportunidad incrementada por la urgencia que los tiempos que vivimos.

En los últimos años la contribución a los fines de interés general ha experimentado un aumento significativo como resultado lógico de un progreso económico que ha posibilitado una mayor dotación de recursos y nuevos actores. El sector empresarial ha evolucionado en el mismo sentido, dando cuerpo a un subgrupo de fundaciones que comúnmente llamamos Fundaciones Corporativas y que son el objeto de análisis en este informe. Dos son las cuestiones que se abordan fundamentalmente. En primer lugar, una descripción de la situación actual y los retos de las fundaciones corporativas y, en segundo lugar, un marco metodológico para el análisis de impacto de las actividades desarrolladas por estas entidades.

No existiendo un marco de referencia preciso sobre que debe entenderse por Fundaciones Corporativas nuestro primer esfuerzo se ha centrado en establecer una delimitación, que entendemos razonable, de las entidades que pueden encuadrarse en esta categoría. Cabe anticipar que para hacer esta agrupación nos hemos centrado en la relación que existe entre la fundación que realiza los fines de interés general y la empresa que la creó y financia, entendiendo que estas dos características aportan elementos de singularidad frente a las actividades que desarrolla.

Las actividades de interés social son actividades que deben estar sometidas a análisis de efectividad rigurosos que permitan evaluar si los medios utilizados son adecuados a los fines pretendidos. En este marco es cuando se plantea la necesidad de medir los impactos de sus actividades. A esta cuestión es a la que dedicamos la

segunda parte del informe. Estamos convencidos que unos criterios comunes de entendimiento de esta materia han de facilitar una mayor eficiencia y en definitiva una expansión y consolidación de estas actividades de interés social.

Queremos dar las gracias a la AEF y en especial a su presidente Javier Nadal cuyo capítulo en el que resume su visión sobre el objeto de este informe es sin duda una muestra ejemplar de su conocimiento, rigor y servicio al desarrollo del sector fundacional.

Hemos de señalar también, que la contribución, a través de reuniones y paneles de trabajo, de las Fundaciones que desglosamos al final del documento ha sido de gran valor para el equipo de trabajo de PwC que, liderado por Jordi Esteve, ha elaborado este informe.

Por último, es un orgullo contar con el apoyo de la Fundación CEOE cuya decidida apuesta por el impulso y aliento del conjunto de actividades de interés social desarrolladas por las Fundaciones Corporativas es una muestra más de su gran contribución al progreso social de nuestro país.



**Santiago Barrenechea**  
Presidente de la Fundación  
PwC

# Presentación Fundación CEOE

La situación actual, marcada por la pandemia del COVID-19, en la que se hace más necesaria que nunca la labor social de las empresas y la colaboración público-privada, invita así mismo a un conocimiento más profundo de la realidad de aquellos que hacen posible esa extensión explícita y visible de lo privado hacia el beneficio común.

En este sentido, el informe que nos ocupa viene a arrojar luz sobre el ámbito de las fundaciones corporativas, de enorme peso específico, sobre el que, sin embargo, no se había realizado hasta el momento un estudio tan sistematizado y riguroso, de manera proporcional a su importancia.

Cabe recordar que, desde la tímida aparición de las primeras fundaciones corporativas en España en los años 70, hasta su definitivo despegue y consolidación en los últimos años 90 y comienzos del nuevo siglo, el esfuerzo de las empresas españolas por asumir retos a los que el sector público no alcanza a cubrir ha sido inmenso, abarcando además su acción prácticamente todos los sectores.

La creciente importancia de las fundaciones corporativas en la gestión de asuntos de interés general sitúa su aportación al PIB en un nada despreciable 0,1%, contribuyendo además de manera relevante a la creación de empleo: hasta 3.000 puestos de trabajo en 2018, según estimaciones del presente informe.

De ahí, en un primer momento, la trascendencia del presente trabajo: aborda la delimitación y conceptualización del sector, su caracterización, su evolución y, lo que es si cabe más importante, la medición y el análisis del impacto de las actividades que llevan a cabo las fundaciones corporativas en beneficio de nuestra sociedad.

Sin embargo, tan importante es caracterizar con rigor el ámbito de las fundaciones corporativas como abordar en estos momentos un asunto primordial: los retos a los que se van a tener que enfrentar en el futuro, que si bien no son muy distintos a los del resto de fundaciones, el hecho de situarse a caballo entre el mundo empresarial y el tercer sector plantea algunos matices, como por ejemplo, el modelo de colaboración y gestión, la transparencia o el buen gobierno.

Todo esto es de vital importancia porque, como ya he señalado al comienzo, en una coyuntura absolutamente excepcional, en la que por desgracia han quedado patentes los márgenes de mejora en el ámbito asistencial, el educativo o el logístico, entre otros; también ha brillado por ello el papel jugado por el sector privado en general, y por las fundaciones corporativas en particular, a la hora de atender las necesidades de los colectivos más vulnerables.

Y ese es un papel que, dadas las enormes demandas a las que tendrá que hacer frente la esfera de lo público en el futuro próximo, irá con seguridad afianzándose y ganando protagonismo.

En la Fundación CEOE hemos sido testigos de este nuevo despertar a través del proyecto 'Empresas que Ayudan', puesto en marcha al inicio de la crisis del COVID-19 para hacer llegar todo tipo de ayudas, desde alimentos o material sanitario, a quien más lo ha necesitado.

El proyecto ha obtenido como reflejo la cara más solidaria de las empresas, con la vocación de permanecer en el tiempo. Estoy convencida de que esta solidaridad una nueva forma de mirar que ha llegado para quedarse.

Otra buena muestra de esta realidad es que el pasado mes de septiembre se celebraba el quinto aniversario de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con los que las empresas españolas se han comprometido desde el principio, conscientes de las ventajas y oportunidades de alinear los compromisos sociales y medioambientales emanados desde la responsabilidad social empresarial con estos Objetivos de la Agenda 2030.

Pues bien, que celebremos esa efeméride pone en evidencia que esos ODS, como referencias de actuación, se han asumido por completo entre las empresas españolas y que, de nuevo, las fundaciones corporativas estarán ahí para desarrollar el cumplimiento de dichos objetivos.

Antes de finalizar quiero señalar que hoy veo con satisfacción que, como muestra el desarrollo del presente informe, el esfuerzo realizado para aprobar la primera Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020 en el año 2014 está dando frutos y que el camino trazado ha tenido continuidad.

Como ya dije entonces, estando al frente del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, dicha Estrategia comprometía a las empresas, las administraciones públicas y al resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora.

La Responsabilidad Social Corporativa es precisamente ese compromiso, es un modelo de gestión responsable que además para las empresas es un elemento de competitividad, de sostenibilidad y también de cohesión social, y va más allá de los resultados económicos, aunque sin duda revierte positivamente en ellos. La RSE no es una forma de repartir el beneficio, sino una forma de obtenerlo y de hacer empresa.

Las sociedades que disfrutan de unos mayores niveles de bienestar son aquellas que cuentan con sectores empresariales más dinámicos, más modernos y, sobre todo, con una gestión más responsable. Por todas estas cuestiones, apostemos por las fundaciones corporativas.



**Fátima Báñez**  
Presidenta del patronato de  
la Fundación CEOE

# La visión de la Asociación Española de Fundaciones (AEF)



## Javier Nadal Ariño

Presidente de la Asociación Española de Fundaciones (AEF)

En la década de los 70 del pasado siglo, el ciclo keynesiano de la economía occidental empezaba a dar muestras de agotamiento. Nuevas corrientes económicas, basadas en una reinterpretación del liberalismo clásico se fueron imponiendo, con mayor o menor intensidad, en la mayoría de los países. La ortodoxia económica exigía a las empresas que optimizaran la generación de valor y al Estado que redujera su tamaño y su presencia, confiando que la acción compensatoria del mercado, produciría el equilibrio del sistema.

Mas allá del bienestar económico, las nuevas tecnologías y la globalización iban haciendo más complejas las relaciones sociales y afloraban nuevas necesidades que el Estado no podía atender por si solo. Surgieron muchas iniciativas altruistas en el seno de la sociedad civil que se articulaban a través de Asociaciones o Fundaciones (a veces bajo la denominación de ONG), hasta llegar a

constituir lo que hoy se conoce como Tercer Sector. El sector empresarial no fue ajeno a este proceso.

En 1972, un informe publicado por el Club de Roma, dio la primera voz de alarma sobre el futuro del planeta y la necesidad de cambiar los hábitos de consumo y el uso que se hacía de los recursos no renovables. Fue el primer eslabón de un proceso de opinión pública, en favor del medio ambiente y la sostenibilidad, que no ha dejado de crecer. Pronto, algunas empresas se fueron posicionando también, primero por criterios de reputación, luego por un compromiso genuino de revertir los impactos negativos que el crecimiento económico tenía sobre los recursos naturales. También por el deseo de contribuir al desarrollo del entorno social y humano en el que las propias empresas actuaban. Así se fueron incorporando este tipo de iniciativas al concepto, entonces emergente, de Responsabilidad Social Corporativa.

Es cierto que la RSC se refiere fundamentalmente al compromiso de lealtad de una empresa con sus grupos de interés, y que gran parte de este compromiso es inseparable de la acción de la propia empresa. Solo ella es responsable, por ejemplo, de la calidad de su relación con clientes, trabajadores y accionistas. No lo puede delegar a otra entidad. Al mismo tiempo, de manera creciente, hay empresas que desarrollan actividades o apoyan iniciativas que, sin estar ligadas a su proceso de producción, tienen un gran impacto social y forman parte de su compromiso de responsabilidad social. Son acciones voluntarias, no lucrativas, de interés social, cuya ejecución requiere, generalmente, conocimientos y habilidades especiales. En este caso, las empresas se enfrentan al dilema entre generar internamente un nuevo departamento con las capacidades adecuadas para abordar estas tareas, o crear una entidad especializada encargada de ejecutarlas con profesionalidad y rigor. La mayoría de las empresas optan por la segunda opción, que resulta ser más eficiente y, además, más transparente, al separar en una unidad específica los recursos asignados a esa actividad filantrópica.

Hoy no solo se acepta y se comprende que las empresas se comprometan con proyectos orientados a la comunidad, sino que incluso las Naciones Unidas consideran imprescindible la cooperación público-privada para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de su Agenda 2030.

En España, como en los países de nuestro entorno, el fenómeno empezó tímidamente y fue adquiriendo consistencia a medida que crecía también el interés público por estas cuestiones. Es con la democracia cuando algunas empresas empiezan a plantearse la conveniencia de profesionalizar la gestión de algunas actividades de interés comunitario. Las empresas empiezan a mirar a su alrededor buscando modelos de gestión y encuentran interesantes iniciativas de larga tradición en España, como el movimiento de las Cajas de Ahorro o algunas fundaciones filantrópicas bien consolidadas que, seguramente, les sirven de referencia.

Desde el siglo XIX, las Cajas de Ahorro han cumplido en España una doble misión de interés general. Facilitar el acceso al crédito de familias y pequeñas empresas, integrándolas en el sistema financiero general, y aplicar los excedentes de la actividad financiera a la atención de necesidades y servicios, de índole social, en los territorios en los que operan. Esta mezcla de actividad productiva con aplicación de resultados a fines de interés social marcó desde el principio la personalidad de las Cajas.

A partir de la promulgación del RD 2270/1977, que actualizó la legislación vigente desde 1929, los dos objetivos que motivaban su actividad, el financiero y la actividad benéficosocial, se gestionaron, en pie de igualdad, por sendos órganos de gobierno elegidos por la Asamblea General: el Consejo de Administración, para la función financiera, y la Comisión de Obra Social, para los fines sociales, modelo que sigue vigente todavía en las Cajas de Ahorro que han mantenido su estatus después de la reestructuración de 2010. En este caso, la obra social la ejecuta una fundación cuyo Patronato es, precisamente, la Comisión de Obra Social. Podría decirse que el modelo centenario de Cajas de Ahorro se ha venido sustentando sobre un sistema de valores equiparable a la RSC, aunque creado muchos años antes de que el propio concepto fuera definido, en el que un órgano especializado es el brazo ejecutor de los objetivos benéfico-sociales.

Las primeras empresas españolas que decidieron separar sus acciones filantrópicas de las actividades lucrativas, en la década de los ochenta, lo hicieron a través de fundaciones. El número de fundaciones similares no ha dejado de crecer desde entonces. Constituyen un grupo bastante homogéneo por su forma de actuar. Son un porcentaje significativo del colectivo total de fundaciones y sus actividades son muy visibles y valoradas. Se las identifica coloquialmente como Fundaciones Corporativas, aunque nadie ha definido aún el concepto.

La Fundación PwC, con el informe en cuya presentación me invitan a participar, ha decidido hacer una aproximación a las Fundaciones Corporativas con el ánimo de iluminar este importante conjunto, conocer sus atributos específicos y construir herramientas para medir el impacto de su contribución a la sociedad. Es una iniciativa que la Asociación Española de Fundaciones, valora muy positivamente y que ha apoyado desde el primer momento, aportando los estudios del INAEF, nuestro conocimiento y nuestra base de datos del mundo fundacional. Además, un nutrido grupo de fundaciones socias de la AEF han participado activamente en el grupo de trabajo que ha contribuido a la elaboración del informe.

Después de varios años haciendo estudios de conjunto para conocer las características globales del sector fundacional en España, la AEF se está enfocando en profundizar en el conocimiento de las características de cada uno de los diferentes grupos de fundaciones que tienen personalidad propia, dentro del sector, que son los que dan al mundo fundacional español, su gran riqueza de matices.

En esta línea de trabajo, las dos últimas publicaciones en las que ha participado el INAEF se han ocupado de las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares (FFPF) y de las Fundaciones de Acción Social, respectivamente, dos grupos fundamentales para comprender diferentes ángulos de la identidad fundacional en España. El trabajo que aquí se presenta se refiere a otro de los grupos primordiales para esta identidad. El conocimiento de su configuración, razón de ser, misión, recursos involucrados, compromiso con sus beneficiarios y el impacto de las acciones desarrolladas, ayudará a consolidar la confianza, que es el valor fundamental sobre el que se asienta el tejido fundacional.

El informe de la Fundación PwC, como su propio nombre indica, se compone de dos partes diferentes y complementarias. La primera aborda la delimitación y conocimiento del propio grupo de Fundaciones Corporativas y la segunda es una reflexión sobre la medición de impacto.

Respecto a la primera parte, además de felicitar a los autores por el esfuerzo que representa, es preciso resaltar que el asunto es ciertamente complejo. Por tratarse de la primera aproximación cuantitativa y cualitativa que se hace sobre esta importante 'familia', es imposible que el resultado esté exento de polémica. Y esto creo que es una buena señal, pues lo mejor de un estudio como este es que nos ayude a identificar los puntos que todavía requieren reflexión y debate, hasta alcanzar un consenso amplio y suficiente.

Personalmente creo que definir bien a los actores que coexisten en el ámbito fundacional, es fundamental para entender nuestras fortalezas y debilidades, para comprender la percepción que otros tienen de nosotros y para lograr que nuestro posicionamiento se corresponda fielmente con lo que queremos ser. Por eso, me gustaría aprovechar la oportunidad que me brinda esta presentación para apuntar algunas observaciones personales, sobre la pertinencia de usar fundaciones para algunas actividades de RSC de una empresa, sobre la composición del grupo de fundaciones corporativas y sobre las relaciones de integración o independencia entre fundación y empresa. Pero también, en este punto, quiero dejar muy claro que lo que expreso aquí son opiniones, que solo a mí comprometen. No representan la posición de la AEF, ni de ninguno de sus miembros. Son solo opiniones expresadas con la voluntad de

plantear dudas más que de sentar doctrina y con el máximo respeto a un trabajo hecho con honestidad y rigor.

## Sobre la pertenencia

Incluso para entidades sin ánimo de lucro como las Cajas de Ahorro, la separación estructural entre el órgano ejecutor de las actividades de crédito y el que se encarga de las acciones benéfico-asistenciales, fue visto desde muy pronto como adecuado y saludable. Del mismo modo es totalmente razonable y conveniente para las empresas, separar estructuralmente ambas actividades, de manera que no haya interferencias entre las que están orientadas a la obtención de beneficios y las que están destinadas a realizar las actividades de interés general. Estas últimas son, respecto a las primeras, un centro de gasto sin retorno económico, siendo muy conveniente que su identificación sea nítida. Hacerlo a través de una fundación permite profesionalizar la gestión y rendir cuentas del compromiso de la empresa. Así lo entienden la mayoría de las empresas que optan por crear una fundación corporativa con este fin.

En todo caso es evidente que el vínculo que liga a la fundación con su empresa fundadora es muy fuerte y las relaciones pueden llegar a ser estrechas. En este caso es muy importante preservar, en todo momento, el carácter altruista y filantrópico de la actividad de la fundación. Por eso me parece interesante tener presentes siempre los principios básicos que, según nuestro ordenamiento jurídico, definen la naturaleza de una fundación, y que pueden resumirse en estos siete puntos:

1. Que no tenga ánimo de lucro.
2. Que persiga fines de interés general.
3. Que tenga un patrimonio afectado a estos fines de forma permanente.
4. Que beneficie a colectividades genéricas, pudiendo comprender en este criterio a colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familias.
5. Que sus prestaciones no se destinen al fundador, patronos, allegados y familiares de los anteriores hasta el cuarto grado.
6. Que sus prestaciones no se destinen a personas jurídicas singularizadas cuyos fines no sean de interés general.
7. Que las decisiones de la fundación se adopten por su Patronato de acuerdo con los Estatutos de la fundación.



## Sobre la composición del grupo de fundaciones corporativas

La propuesta que se hace en el informe consiste en considerar Fundaciones Corporativas a todas aquellas fundaciones que tienen una relación fuerte con una empresa con la que generalmente comparten nombre, y de la que obtienen su financiación principal, bien sea por una donación, por los dividendos de acciones de la empresa que la fundación posee o por un mandato estatutario de aplicación de excedentes. Creo que los tres criterios son muy diferentes entre si y conducen a fundaciones de naturaleza muy diferente, tanto que agruparlas en una misma categoría podría ser confuso e inconveniente.

Las fundaciones que han sido creadas por empresas para desarrollar acciones no lucrativas, de impacto social, incluidas o no en la RSC de la empresa, tienen personalidad jurídica diferenciada de su fundador, sus Patronatos toman las decisiones de acuerdo con sus Estatutos y tienen que ser fieles a la misión para la que fueron creadas. Con independencia de la representación que la empresa fundadora tenga en el Patronato, este dispone de capacidad y autoridad para actuar con la autonomía debida, dentro de la legalidad. Ahora bien, en la práctica, el modo de financiación de estas fundaciones las mantiene en una relación de dependencia respecto a su empresa fundadora, pues, en última instancia, su propia supervivencia depende de la voluntad de la empresa. Es cierto que todas las fundaciones nacen con vocación de permanencia y que su extinción

solo puede ocurrir por mandamiento judicial o por causas muy justificadas, pero es igual de cierto que si el modo principal de financiación de una fundación (muchas veces el único) es una donación anual de la empresa, una hipotética decisión de la empresa en el sentido de reducir drásticamente la donación anual, podría afectar seriamente la viabilidad de la fundación sin que ésta tuviera capacidad de reacción. En mi opinión estas fundaciones constituyen un grupo muy homogéneo y son las únicas que deberían ser calificadas como 'corporativas', ya que todas ellas comparten problemáticas, objetivos y retos que derivan de su propia naturaleza común.

Cuando la fundación es propietaria de un paquete significativo de acciones de la empresa, la relación entre fundación y empresa es diametralmente opuesta. En este caso es la fundación la que puede llegar a condicionar la gestión de la empresa. Incluso puede tener una posición dominante en su Consejo de Administración si su paquete accionario es mayoritario. Esta realidad no es anecdótica respecto al caso anterior, si no que marca justamente la posición contraria. La existencia de la fundación no es fruto de una decisión de la empresa, ni su misión ha sido establecida por ella. En el caso de las Fundaciones Bancarias, la empresa es una entidad bancaria, la fundación uno de sus dueños significativos y los proyectos de la Fundación los establece su Patronato, que incluso puede tener poder de decisión en la empresa. Precisamente el legislador ha definido a estas fundaciones como una categoría jurídicamente especial dentro del conjunto de fundaciones, con requisitos *ad hoc*, a causa del poder que tienen sobre una empresa bancaria y su posible impacto en el



sistema financiero. Creo que es una demostración suficiente de la diferente naturaleza que existe entre estas fundaciones y las que hemos definido como 'corporativas'.

Las fundaciones que en el informe se denominan 'de control', comparten todas las características citadas con las 'bancarias', (excepto su impacto sobre el sistema financiero), por lo que deberían formar parte de un mismo grupo, separado de las 'corporativas'.

Nos falta hablar del tercer modo de financiación que es cuando la asignación económica destinada a la fundación, está definida en un mandato estatutario, que determina que los excedentes de la actividad económica tienen como destino la financiación de las acciones benéfico-asistenciales de las Cajas de Ahorro (o de las Cajas Rurales). También en este caso la naturaleza de la fundación es muy diferente de las corporativas, ya que disfruta de un status más sólido que estas, dado que la parte de gestión financiera de la entidad no tiene capacidad de modificar las asignaciones destinadas a la fundación, ni puede intervenir en los proyectos que esta deba ejecutar, puesto que la fundación rinde cuentas ante la Asamblea General y no ante el Consejo de Administración de la parte financiera.

Por último, se hace referencia a un cuarto grupo de fundaciones denominadas 'ordinarias'. Se trata de las fundaciones que

provinendo de Cajas de Ahorro ahora son autónomas y financiadas por su propio patrimonio. En este caso, ni siquiera tienen una empresa de referencia, primera condición para que se puedan considerar 'corporativas'. La naturaleza de este grupo las hace más próximas a las fundaciones conocidas como FFPF que a las corporativas. Estimo que no deberían mezclarse con éstas.

En todo caso, el análisis de estos tipos, aunque los consideremos diferentes al de 'fundaciones corporativas', no es ocioso, pues su conocimiento puede ser muy útil como grupos de referencia, significativos en si mismos, que pueden servir de comparación para medir el avance de las fundaciones corporativas. En cambio, el estudio agregado de todas ellas puede perder significación, dada la heterogeneidad de los diferentes grupos integrantes del conjunto.

### **Sobre las relaciones entre empresa y fundación**

Una característica natural de las fundaciones corporativas es la existencia de un vínculo sólido con la empresa que las ha fundado. Este vínculo debería ser explícito y, en la medida de lo posible, formalizado en los Estatutos de la fundación y en sus reglas de gobernanza, teniendo en cuenta que, en todo caso, el vínculo no puede sobrepasar los límites establecidos por los siete principios básicos a los que me he referido antes.



El informe desarrolla un interesante análisis de las relaciones entre empresa y fundación desplegando un mapa de tipologías de relación, en función del grado de independencia y de alineación de las estrategias de ambos.

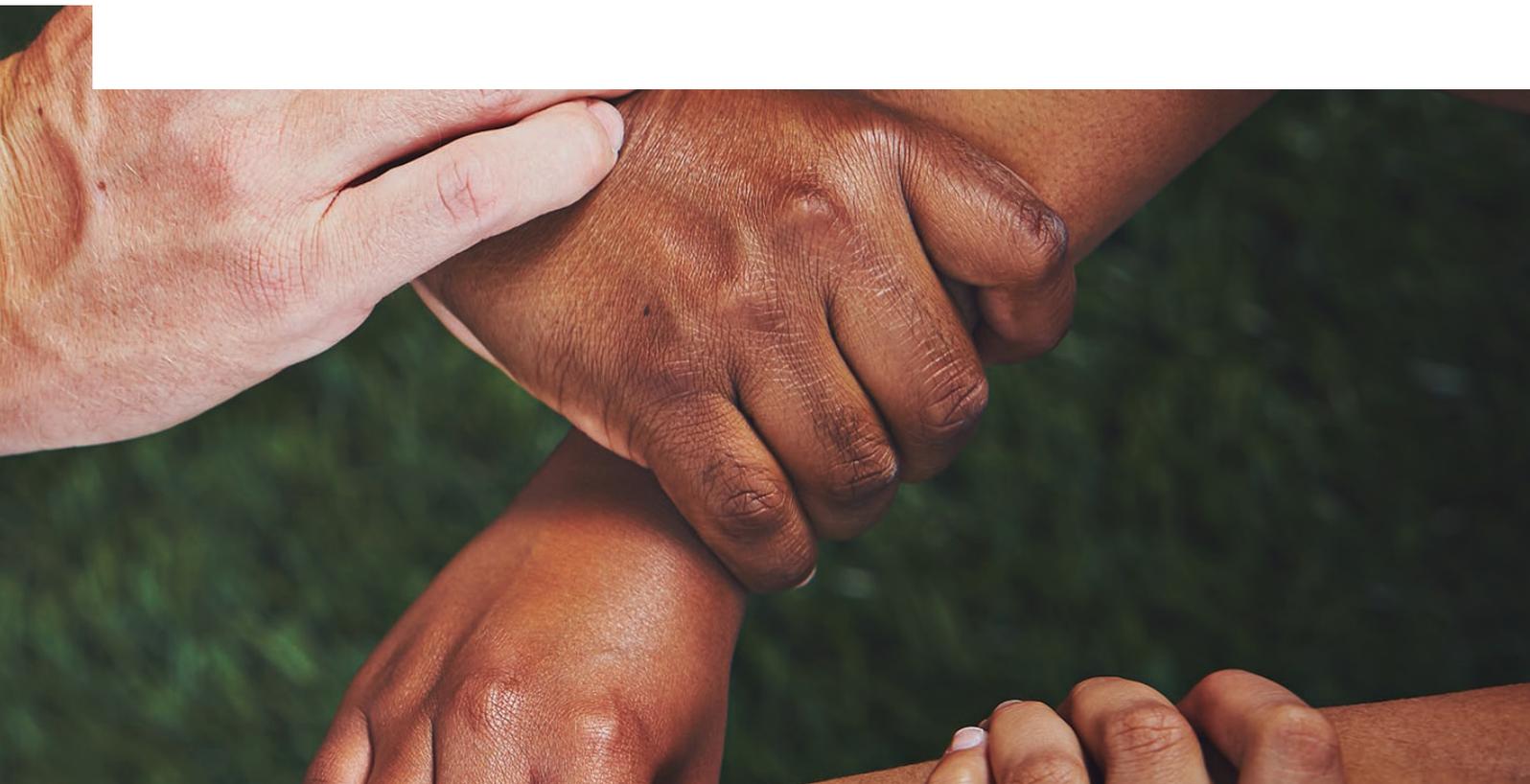
El análisis es muy oportuno y me gustaría enfatizar la conveniencia de hacer explícito el posicionamiento adoptado en cada caso. Contribuiría a mejorar la percepción de las fundaciones si los Estatutos de la fundación y sus reglas de gobernanza, contuvieran referencias al nombramiento de Patronos no vinculados a la empresa y el tratamiento de los conflictos de interés. También sería interesante acotar determinados parámetros de gastos que pueden resultar polémicos como por ejemplo el porcentaje de gastos que se destinen a proyectos o a publicidad u otras cuestiones similares que en el futuro se pudieran plantear.

### Sobre la medición de impacto

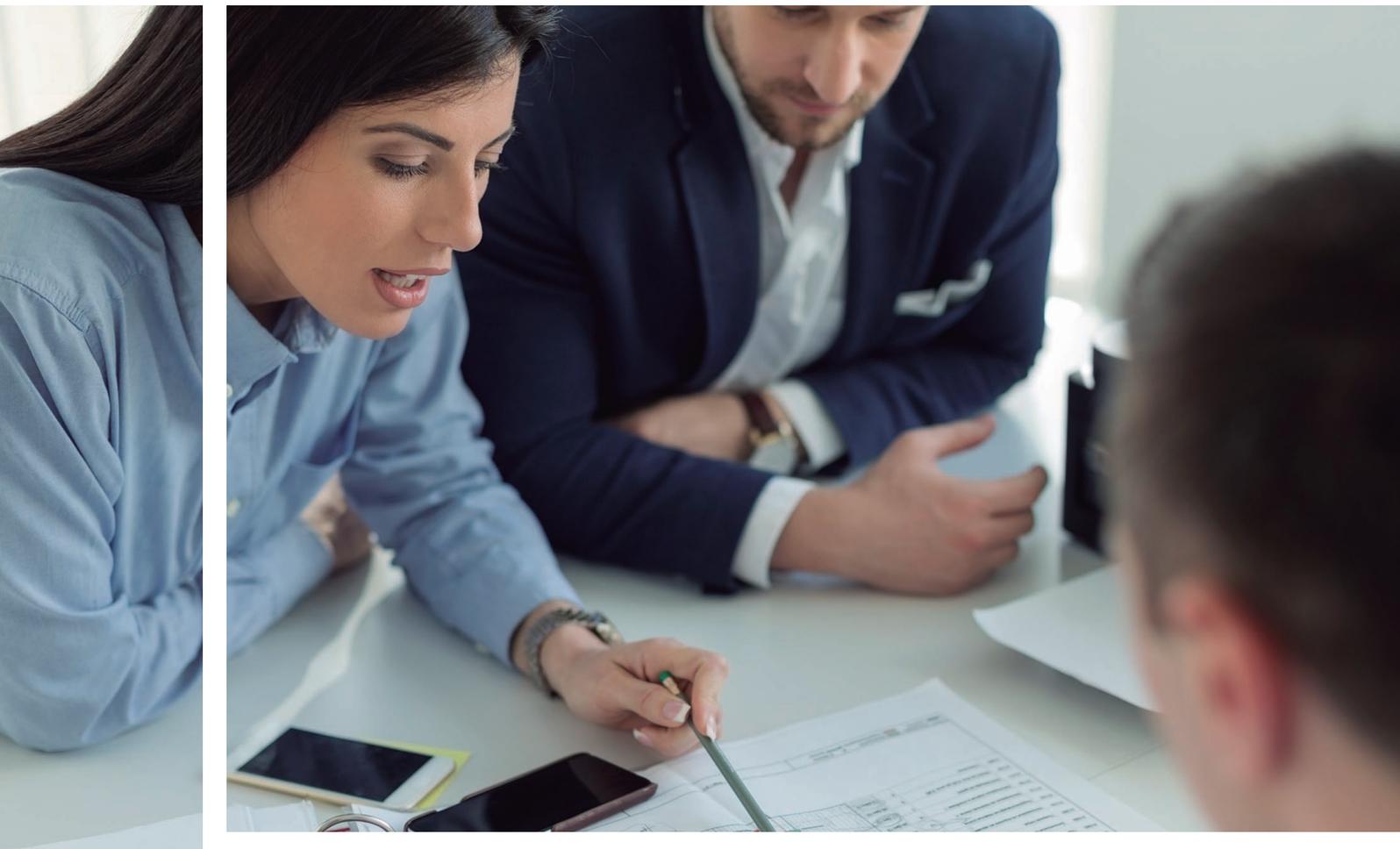
Para terminar esta larga presentación voy a hacer una breve referencia a la segunda parte del informe. Breve para no cansar al lector, pero, también, porque tengo poco que añadir a su contenido. La importancia de la medición de impacto se hace evidente desde la propia definición que el informe hace de la misma como herramienta *'para hacer más eficiente el uso de los recursos, hacer más con menos, y para legitimar y poner en valor los resultados alcanzados'*. Es un trabajo sólido y muy útil para toda clase de fundaciones. No solo las corporativas.

Sobre esta materia, la AEF ya publicó un trabajo conjuntamente con la European *Venture Philantropy Asociation* (EVPA), que levantó mucho interés pero que también puso en evidencia la dificultad de pasar de la teoría a la práctica. Esta nueva aportación de la Fundación PwC sobre la metodología de la medición de impacto, no es la única existente, pero sin duda es una excelente aportación, basada en el conocimiento adquirido tras varios años de aplicación por diferentes organizaciones del mundo de este tipo de medición. Puede ser una guía rigurosa y pragmática que ayude a impulsarla en España. Sus resultados podrían ser tan saludables para la percepción positiva de las fundaciones y el sector, como lo está siendo, en mi opinión, el trabajo de la AIReF (Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal) para valorar la sostenibilidad de las políticas públicas.

Nuevas reglas para una nueva era que está empezando a emerger, en la que la RSC va a adquirir, sin duda, nuevas cotas de protagonismo hasta llegar al núcleo central de la actividad económica. No es un sueño ni un absurdo. Cada vez hay más académicos, emprendedores y corporaciones que se decantan por la 'Inversión de Impacto' o conceptos similares, en los que la creación de valor económico y valor social van unidos. Es la nueva fórmula de la cooperación público-privada en la que muchos empiezan a pensar ya como la única opción que permitirá abordar el futuro con esperanza. Si eso llega a ocurrir, la naturaleza de las Fundaciones Corporativas también se verá transformada hacia alguno de los modelos que aquí se han descrito.



# 1. Alcance y fuentes



Las fundaciones son entidades que además de tener una larga tradición cuentan con una creciente importancia económica en la gestión de asuntos que se califican como de interés general. La variedad de las actividades desarrolladas y los recursos a las mismas ha crecido de manera muy significativa en nuestro país en los últimos años, configurando un sector de actividad que reclama una mejor identificación de las características que definen a los distintos tipos de entidades que operan bajo el marco jurídico fundacional.

Las Fundaciones Corporativas son, en este contexto, un actor de gran relevancia. A pesar de su importancia no existe información actualizada y específica sobre las cifras, evolución y retos a los que se enfrentan. Este documento tiene el propósito de contribuir a cubrir esa carencia y tratar en detalle uno de los temas que consideramos más relevantes, tanto para las fundaciones corporativas como para el resto del sector, como es el marco metodológico del análisis de impacto.

De acuerdo con este propósito este estudio se divide en dos partes. En la primera se analiza la situación actual del sector, describiendo las características y atributos que definen a las Fundaciones Corporativas españolas, detallando su dimensionamiento, así como los retos a los que se enfrentan. Sin duda, los desafíos que ha generado la irrupción del COVID-19 y el nuevo escenario económico, sanitario y social hace necesario tomarlos en consideración a la hora considerar su impacto en la actividad y estrategia de las Fundaciones Corporativas.

En la segunda parte de este informe, se lleva a cabo una reflexión estratégica sobre la importancia de un marco metodológico para la evaluación de impactos y se proponen recomendaciones orientadas a la incorporación de indicadores y sistemas de medición y valoración del impacto.

Ante la inexistencia de un registro o relación oficial de Fundaciones Corporativas, los análisis mostrados a lo largo del documento, destinados a dimensionar el sector y analizar las principales características de las entidades que lo integran, han requerido de la realización de los siguientes análisis:

- **Estimación del número total de Fundaciones Corporativas:** Se ha utilizado la base de datos de fundaciones creadas por entidades jurídicas aportada por AEF (contiene un total de 4.163 fundaciones de todo tipo), así como la información publicada por el Protectorado del Ministerio de Cultura y Deporte y los de las distintas Comunidades Autónomas. Partiendo de esta información se ha llevado a cabo un análisis prácticamente individualizado de las fundaciones para determinar cuáles de ellas cumplían los criterios para ser consideradas Fundaciones Corporativas, Fundaciones Bancarias, Fundaciones Ordinarias o Fundaciones de Cajas (ahorro y rurales).
- **Análisis de la contribución económica y al empleo y de las principales características de las Fundaciones Corporativas:** Se ha tomado una muestra (ver tabla 1) de las principales

Fundaciones Corporativas españolas sobre las que se ha llevado a cabo un análisis en profundidad de toda la información pública disponible (webs, memorias y cuentas anuales, etc.).

Para configurar esta muestra se han analizado las fundaciones asociadas a compañías del IBEX y del mercado continuo, las adheridas a AEF, y a los distintos protectorados de fundaciones a nivel regional y nacional.

La información recopilada y utilizada se refiere al año 2018, excepto en los casos en que esta no estuviera disponible en los que ha utilizado la última información disponible. A su vez, dada la relevancia de la crisis del COVID-19 y sus efectos sobre las Fundaciones Corporativas, se ha introducido actualizaciones sobre las principales áreas que se verán afectadas, como los métodos de financiación o los retos que afronta el sector en respuesta a las nuevas necesidades económicas, sociales y sanitarias.

En el anexo se puede encontrar un listado detallado de todas las fundaciones consideradas en esta muestra.

**Tabla 1** Muestra de fundaciones analizadas por tipología

	Total Corporativas	Empresariales	Bancarias	Ordinarias	Cajas de Ahorro y Rurales
Número de fundaciones analizadas	266	207	14	20	25
Fundaciones con información económica	102	81	10	9	2

Fuente: Análisis PwC.

## 2. Fundaciones Corporativas: Situación actual y retos del sector



### 2.1. Delimitación y características de las Fundaciones Corporativas

#### *Una primera reflexión sobre su naturaleza*

Las **Fundaciones Corporativas**, son entidades que comparten un marco jurídico básico con el resto de fundaciones españolas. Así son entidades sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afecto un patrimonio para la realización de fines de interés general. Sin embargo, las Fundaciones Corporativas tienen unas características específicas que las definen como colectivo y las conforman como un grupo diferenciado del resto de fundaciones. Estas características tienen que ver con la relación que mantienen con una entidad empresarial con la que suelen compartir denominación y de la que emanó la decisión para que se constituyeran. Se configuran como entidades legalmente

separadas de las empresas manteniendo grados de autonomía de gestión de diferente intensidad y que tienen por objeto el desarrollo de su contribución a la sociedad por vías adicionales a su actividad empresarial.

Siempre ha existido un cierto debate sobre cuales son los elementos que definen la naturaleza específica sobre qué ha de entenderse por Fundación Corporativa y realmente sus contornos pueden ser inciertos.

Una aproximación crítica vendría dada por la discusión sobre si las empresas pueden dedicar parte de sus rendimientos a actividades filantrópicas (sociales, culturales, educativas...) o contrariamente se deben focalizar únicamente en retornar el valor al accionista, siendo este él que debe decidir si destina sus beneficios a una actividad filantrópica que estime conveniente. Sin embargo, esta cuestión ha quedado ensombrecida por una cuestión de mayor calado que es precisamente el propio alcance del concepto de valor empresarial.



Las Fundaciones Corporativas tienen unas características específicas que las definen como colectivo y las conforman como un grupo diferenciado del resto de fundaciones.”

Bajo la perspectiva de creación de valor empresarial hoy en día parece incuestionable que se han de integrar consideraciones que incorporan tanto la eficiencia financiera como la sostenibilidad de la actividad en el largo plazo.

Esto hizo posible que inicialmente fuera justificable la involucración de las empresas, entre otras, en actividades sociales, culturales y deportivas como un método de gestión de su reputación corporativa y por tanto con el propósito de incrementar el valor de la marca. No sería, por tanto, bajo esta perspectiva, una desviación del propósito empresarial el asignar recursos a dichas actividades ya que su destino finalmente es la creación de valor de marca. Típicamente los fondos destinados a estas actividades se integraban, y lo siguen haciendo, en lo que se ha denominado actividades de mecenazgo y patrocinio.

Un factor adicional que se ha incorporado a esta discusión es el relativo al alcance de la llamada responsabilidad social corporativa. El criterio más generalizado actualmente es que la responsabilidad social corporativa ha de estar orientada a aportar valor a todos los grupos de interés incluyendo el impacto en la sociedad mediante la aportación de conocimiento y recursos en la resolución de cuestiones como las necesidades de los más desfavorecidos, la mitigación de los impactos medioambientales adversos derivados de la propia actividad empresarial, la colaboración en el desarrollo de la educación y la inclusión social como factor de integración social. Desde esta perspectiva, la asignación de recursos a estas actividades, son consideradas un factor relevante en la propia sostenibilidad empresarial. Las formas en cómo las empresas contribuyen a todos estos propósitos pueden materializarse de muy diversas maneras entre las que cabe citar, contribuciones financieras, la realización de actividades pro bono, labores de voluntariado y la colaboración con otras entidades para la consecución de los fines señalados anteriormente.

La asignación de recursos a la ejecución de las actividades descritas tampoco supondría una desviación del propósito empresarial, en tanto que las mismas conectan directamente con la política que, en materia de responsabilidad social corporativa, adopte cada compañía que, por su parte, solo tiene su sentido si tiene su fundamento en la contribución a la sostenibilidad de la propia actividad empresarial.

En definitiva, las empresas pueden entender que es necesaria su involucración y asignación de recursos a actividades no directamente relacionadas con su actividad y que tengan la naturaleza de actividades culturales o sociales, tanto con un propósito de gestión de su reputación corporativa o bien como un desarrollo de su gestión de su responsabilidad social corporativa entendida

como la necesidad de contribuir a la sostenibilidad del entorno en que se desarrolla su actividad.

Bajo las premisas establecidas anteriormente cabe concluir que la contribución social de la actividad empresarial se puede dividir en dos ámbitos. En primer lugar, la que se deriva directamente del ejercicio de su actividad a través de impuestos, empleo y en general de creación de riqueza y, en segundo lugar, aquellas actividades, no relacionadas directamente con su actividad, que decide emprender por razones de sostenibilidad asociadas bien a la gestión de su reputación corporativa o al desarrollo de su programa de responsabilidad social corporativa.

Una fórmula que muchas empresas han considerado idónea para la gestión de esta contribución social adicional es la constitución de fundaciones a las que, como veremos más adelante, se les asigna una mayor o menor intensidad de recursos y un mayor o menor grado de autonomía de gestión respecto de la empresa.

Otro factor de discusión sobre la naturaleza de las Fundaciones Corporativas vendría dado por la apreciación de que una excesiva vinculación que algunas de estas entidades pudieran tener con la empresa fundadora cuestionaría su autonomía de gestión del propósito específicamente fundacional. Entendemos, a este respecto, que esta cuestión ha sido también superada por dos razones. En primer lugar, la asunción de que la satisfacción del interés general se debe medir no tanto por los modelos de gestión que determinan las acciones en la que se concreta la atención a dicho interés general sino por las propias acciones que se desarrollan. En segundo lugar por el propio marco legal que ya establece el conjunto de normas que garantizan el grado de autonomía en el que, como mínimo la actividad fundacional ha de desarrollarse.

En definitiva, desde ambas perspectivas lo que define una caracterización propia de estas entidades del resto de fundaciones es una cierta vinculación con una compañía en particular. El mayor o menor grado de intensidad de la relación de sus fundadores, financiadores y órganos de gobierno están relacionados con la empresa define su tipología dentro de esta categoría. Su actividad y beneficiarios las encuadran dentro del sector social, las ONG y resto de entidades filantrópicas.



**Lo que define una caracterización propia de estas entidades del resto de fundaciones es una cierta vinculación con una compañía en particular.**

En este sentido, cabe destacar el protagonismo adquirido por las Fundaciones Corporativas durante los últimos meses con la irrupción del COVID-19, al erigirse como un instrumento esencial de las empresas para canalizar su ayuda dirigida a luchar contra los efectos sanitarios, sociales y económicos del virus gracias a su experiencia atendiendo a los colectivos más vulnerables.

### Tipología

#### 1. Según su régimen jurídico

Tomando como referencia la legislación aplicable a las fundaciones corporativas es importante destacar que junto a las fundaciones a las que les aplica la normativa general nos encontramos con un destacado grupo de entidades que son las fundaciones resultantes del proceso de transformación de las Cajas de Ahorro establecido por la Ley de Cajas de Ahorro y Fundaciones Bancarias (Ley 26/2013 de 27 de diciembre), que impone la transformación de estas en fundaciones de carácter bancario u ordinario, en función del grado de participación y control que mantengan sobre la entidad de crédito de la que sean accionistas.

A continuación, se detallan las tipologías de entidades resultantes de este proceso:

- **Fundaciones Bancarias:** Incluyen aquellas fundaciones, provenientes de cajas de ahorro, mantienen 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<sup>1</sup>. Estas fundaciones cuentan con la doble

finalidad de llevar a cabo la Obra Social que anteriormente fue desarrollada por las cajas de ahorros y gestionar la participación como accionistas en la entidad bancaria participada.

- **Fundaciones Ordinarias:** Incluyen aquellas fundaciones nacidas igualmente a causa de la transformación de las cajas de ahorros, pero que en este caso no superaban los umbrales previstos por la Ley 26/2013<sup>2</sup>, ni alcanzaban un porcentaje de participación directa o indirecta del 10 por 100 del capital o de los derechos de voto de la entidad. A diferencia de las anteriores este tipo de fundaciones se rige por la misma ley que las Fundaciones Corporativas (Ley 50/2002) y comparten muchas de las características de estas.
- **Fundaciones de Cajas de Ahorro:** Sólo dos entidades sobrevivieron a este proceso y mantuvieron su denominación como Cajas de Ahorro, Caixa Pollença y Caixa Ontinyent. Ambas entidades siguen en la actualidad con sus propias fundaciones.

De forma adicional y aunque no están relacionadas con este proceso de transformación de las Cajas de Ahorro, las fundaciones de las Cajas Rurales guardan ciertas similitudes con las fundaciones de las cajas de ahorro. Por ello, a lo largo del informe cuando se presentan los resultados detallados por tipología de Fundación, incluimos ambas tipologías (Fundaciones de Cajas Rurales y de Cajas de Ahorro) en la misma categoría.

Tabla 1 Alcance de entidades incluidas en el estudio



Fuente: Análisis PwC.

(1) De forma adicional al requisito de participación del 10%, las cajas de ahorro debían cumplir otra serie de requisitos relativos a su volumen del negocio bancario (>10.000 millones de euros en relación con el activo total consolidado de la caja o 35% de la cuota de depósitos de su ámbito territorial de actuación con relación al total de los depósitos) para configurarse como fundaciones bancarias.

(2) >10.000 millones de euros en relación con el activo total consolidado de la caja o 35% de la cuota de depósitos de su ámbito territorial de actuación con relación al total de los depósitos.

A efectos de llevar a cabo análisis específicos para las distintas categorías de fundaciones analizadas, utilizaremos el término “Fundaciones Empresariales” para referirnos a aquellas fundaciones constituidas y financiadas por entidades empresariales y no relacionadas con las Cajas de Ahorro o Rurales. La siguiente figura muestra de forma esquemática las categorías de fundaciones analizadas en este estudio con la denominación que se utilizará para referirnos a cada una de ellas. Por tanto utilizaremos el término “Fundaciones Corporativas” para referirnos al conjunto del sector, incluyendo todas estas tipologías de fundaciones.

Se mantienen, por tanto, fuera del perímetro de referencia tanto las Fundaciones Filantrópicas, Personales y Familiares (FFPF), las fundaciones del sector público, las fundaciones creadas por asociaciones y todas aquellas fundaciones creadas de forma conjunta por más de una empresa o entidad.

**2. Según su fuente de financiación**

Si tomamos como referencia las fuentes más características de la financiación de las fundaciones corporativas nos encontramos con básicamente dos tipos de fundaciones.

- **Fundaciones de control:** Se trata de las fundaciones que tienen afecto a su patrimonio acciones de las empresas con la que están vinculadas, de manera que son accionistas de la misma en todo o en parte. Estas fundaciones se caracterizan porque más allá del destino de sus fondos su fuente de financiación

principal está formada mayoritariamente por los dividendos de la empresa de la que trae causa, configurándose, en algunos supuestos, como accionista mayoritario o de control.

Dentro de esta categoría se encuentran, entre otras, muchas de la Fundaciones Bancarias descritas anteriormente, así como, otras entidades en las que su fundador ha querido mantener unificado el control se la empresa.

- **Fundaciones presupuestarias:** Además del fondo fundacional con el que inicialmente se dota a la fundación, un mecanismo habitual de financiación de sus actividades es la aportación periódica por parte de la empresa de los fondos necesarios para la actividad que se vaya a realizar anualmente en base a un programa de actuaciones que fundamenta un presupuesto.

Obviamente ambas formas de financiación son complementarias entre ellas mismas como con otras fuentes de financiación que más adelante en este informe se describen.

Sin duda la forma de financiación de las actividades de la fundación puede marcar rangos de dependencia distinta respecto de la gestión de las actividades fundacionales, pero es muy improbable que una gestión independiente de las actividades de la fundación sea contraria a los intereses de la empresa de la que trae causa.

**Tabla 2 Nivel de relación entre las Fundaciones Corporativas y las empresas**

Nivel de independencia	Alto	Medio	Bajo
Financiación: Si la financiación depende de donaciones anuales de la empresa, significa un nivel de independencia bajo			
Patronos: Si los patronos ocupan posiciones en el organigrama de la empresa, significa un nivel de independencia bajo			
Recursos: Instalaciones, servicios centrales. Si la fundación comparte instalaciones con la empresa y utiliza sus recursos (mobiliario, salas de reuniones, servicios de soporte) significa un nivel de independencia bajo			
Comunicación: Compartir la página web o las cuentas de redes sociales con la empresa significa un nivel de independencia bajo			
Desarrollo de actividades probono: El desarrollo de actividades probono asociadas con el core business de la empresa o donaciones en especie, significa un nivel de independencia bajo			

Fuente: Análisis PwC.

### 3. Según grado de integración con la empresa

Las fundaciones que, como hemos señalado anteriormente, son entidades legalmente independientes, pueden mantener diferentes niveles de relación con la empresa. En este punto señalamos los factores que determinan un mayor o menor grado de dependencia funcional con la empresa de referencia y sobre esta base clasificamos las distintas clases de fundaciones corporativas en base al mayor o menor grado de dependencia de la fundación con los recursos empresariales para desarrollar su actividad fundacional.

Si mayoritariamente puntuamos como bajo en la tabla número 2 podemos concluir que nos encontramos ante una fundación corporativa con un alto nivel de vinculación y relación con la empresa asociada, ¿pero estamos concluyendo de alguna manera que esto es positivo o negativo? Más allá de la independencia obligada como entidad legal independiente, la vinculación con la empresa otorga beneficios indudables no solo en la sinergia y ahorro de costes, sino en aprovechar el conocimiento, las relaciones y saber hacer de la empresa orientado a la consecución de la misión de la fundación.

Otro de los ángulos por el que podemos analizar una fundación corporativa, es el análisis de si su misión y/o actividades esta de alguna manera vinculada con el sector o negocio al que pertenece la compañía fundadora. La conjunción de ambos aspectos permite clasificar las fundaciones en cuatro tipologías de fundaciones según la tabla adjunta<sup>3</sup>.

Esta clasificación no pretende ser estricta, pero permite identificar algunas características básicas de cada modelo:

- **Fundaciones Integradas:** Son aquellas que mantienen un nivel de independencia bajo, es decir, un alto nivel de relación con la empresa relacionada. Este modelo busca sinergias entre los programas de la fundación y las actividades de la compañía. Los empleados de la fundación suelen provenir de las plantillas de la empresa, los patronatos o son

directamente directivos de la compañía o alternativamente, han estado propuesto por estos. La financiación depende totalmente de la compañía asociada. Nos encontramos como ejemplo una fundación de una empresa de ingeniería, que desarrolla proyectos en países en desarrollo donde la ingeniería opera y donde las decisiones sobre los programas están tomadas en coordinación con la actividad comercial de la empresa asociada.

- **Fundaciones Complementarias:** En este caso, manteniendo un alto nivel de alineamiento entre los propósitos, se mantiene también un alto nivel de independencia en la gestión de ambas entidades. Las fundaciones de estas características se centran en conseguir impacto social aprovechando las sinergias de operar en el mismo sector. La diferencia con la fundación integrada es que sus ejecutivos y las decisiones que ellos toman mantienen un mayor nivel de independencia.
- **Fundaciones Reputacionales:** En este caso nos encontramos con fundaciones cuya actividad consiste en gestionar las actividades que la empresa le ha encomendado como más idóneas para la gestión de su reputación corporativa estando sus órganos de gobierno, su financiación y su vinculación con la empresa es muy alta. Un ámbito típico de actividad de estas fundaciones son los culturales.
- **Fundaciones Soberanas:** En este modelo de fundación, nos encontramos con aquellas cuya actividad no tiene relación directa con la empresa y a su vez son muy independiente tanto en financiación como en gobierno. En este grupo podríamos incluir aquellas fundaciones que se financian por dividendos de sus propias acciones, y que sus programas no tienen relación directa con la actividad de la compañía. En este caso el uso común de marca determinaría una relación exclusivamente centrada, desde la perspectiva de la empresa, en su reputación corporativa.

**Tabla 3** Clasificación de fundaciones según su grado de integración

		Grado de independencia	
		Bajo	Alto
Relación con el negocio	Alto	Integradas	Complementarias
	Bajo	Reputacionales	Soberanas

Fuente: *Handbook on Corporate Foundation* (2020).

(3) Steffen Bethmann y Georg von Schnurbein. "Handbook on Corporate Foundation". Capítulo 3.

Esta clasificación no implica ventajas de una tipología sobre otras ya que cada una de ellas tiene sus propios beneficios, pero conocer el modelo en que se encuentra cada entidad, permite conocer también sus riesgos y gestionarlos adecuadamente.

## 2.2. Dimensionamiento del sector de las Fundaciones Corporativas en España

### Tamaño del sector

El sector fundacional español está compuesto por una gran cantidad de fundaciones de distinto tipo y con tamaños y objetivos muy dispares. Esta gran atomización hace muy difícil contar con cifras exactas sobre el tamaño del sector en nuestro país. La mejor aproximación existente en la actualidad son las cifras publicadas por la Asociación Española de Fundaciones (AEF)<sup>4</sup> sobre el conjunto de fundaciones españolas, según las cuales en 2014 existían en España un total de 14.120 fundaciones activas registradas, de las que 8.866 contaban con algún tipo de actividad real.

Si para el total de fundaciones la información es escasa, en el caso particular de las Fundaciones Corporativas no se ha encontrado ninguna información sobre el tamaño del sector, más allá de nuestra estimación incluida en el informe “Fundaciones Corporativas: El Alma de las empresas” publicado en 2016. Para cubrir esta falta de información hemos llevado a

cabo un exhaustivo trabajo de análisis y búsqueda de información en las distintas fuentes disponibles. Como resultado de este trabajo se han identificado en torno a **730 Fundaciones Corporativas** en España. Esta cifra puede resultar una estimación conservadora dado que posiblemente no incluya a aquellas fundaciones de menor tamaño que no cuentan con información pública, y que pueden llegar a suponer un número significativo. Las fundaciones identificadas se desglosan por tipologías según se muestra en el gráfico 1.

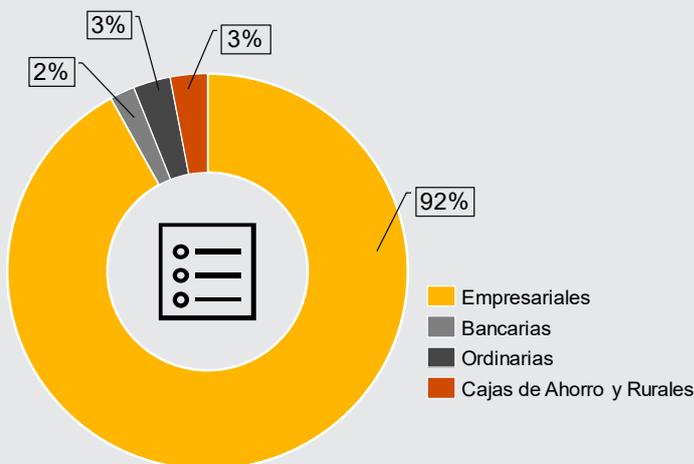
Las Fundaciones Empresariales suponen la categoría con un mayor peso con un 92% del total, mientras que las fundaciones asociadas a las Cajas (Bancarias, Ordinarias, Ahorro y Rurales) suponen el 8% restante.

En términos generales esta estimación incluye fundaciones que están registradas o lo han estado recientemente en distintos protectorados de fundaciones. En base a la información disponible no se ha podido identificar de forma específica cuáles están activas en la actualidad, aunque se ha observado que puede haber una parte significativa que cuente con poca o ninguna actividad, algo que se puede haber visto agravado con la crisis de recursos producida por la irrupción del COVID-19.



Las fundaciones españolas: un sector atomizado con más de 14.000 entidades.

Gráfico 1 Porcentaje de Fundaciones Corporativas según su tipología (n = 728)



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la AEF, del protectorado del Ministerio de Cultura y Deporte y de los protectorados de las Comunidades Autónomas.

(4) AEF. El sector fundacional en España. Atributos fundamentales (2008-2014).

### Contribución del sector a la economía española

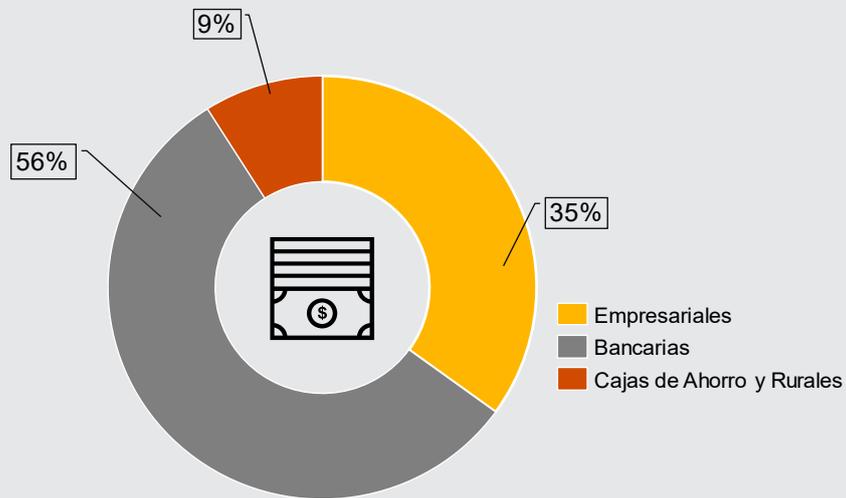
Aunque puede parecer un sector reducido en base al número de entidades que lo conforman, las Fundaciones Corporativas contribuyen de forma significativa a dinamizar la economía nacional, focalizándose por su orientación social en aquellos ámbitos y grupos que cuentan con mayores dificultades y que se enfrentan a mayores necesidades.

En concreto en el año 2018 se estima que el conjunto de Fundaciones Corporativas ha

contado con un presupuesto conjunto de al menos **1.200 millones de €**, con la distribución por tipologías que se muestra en el gráfico 2.

Las Fundaciones Empresariales aportan en torno al 35% del presupuesto total cuando en número suponen el 92%. Por su parte, las fundaciones asociadas a las Cajas suponen el 65%. En este segundo grupo hay que hacer mención especial las fundaciones bancarias que aportan el 56% total, gracias principalmente a la Fundación La Caixa que aglutina más de 40% del presupuesto total.

**Gráfico 2** Distribución del presupuesto de las Fundaciones Corporativas por tipología (n = 266)<sup>5</sup>



Fuente: Asociación Española de Fundaciones y análisis PwC.



(5) Los datos de las PFFF y del Total de Fundaciones en el tramo 2003-2018 incluyen sólo las creadas hasta el año 2016 debido a la falta de información disponible para el resto de años.

A efectos comparativos, la aportación económica del conjunto de Fundaciones Corporativas analizadas es equivalente al...



...0,1%

del PIB nacional.



...15%

del total del presupuesto de las fundaciones de España<sup>6</sup>.



...20%

del gasto para becas y ayudas a estudiantes en los PGE<sup>7</sup> de 2019.



...33%

del gasto destinado a Servicios Sociales y Promoción Social en los PGE<sup>7</sup> de 2019.

Fuente: Análisis PwC a partir datos de la AEF, Ministerio de Hacienda e INE.

Las Fundaciones Corporativas contribuyen además a la generación de empleo. Según nuestras estimaciones, en el año 2018 el conjunto de Fundaciones Corporativas daban empleo a **casi 3.000 personas** en España. Esta cifra incluye únicamente a aquellas personas que forman parte de la plantilla de la fundación y no incluyen a los patronos, ni a los voluntarios de que colaboran de forma permanente o puntual con las mismas.

Como se aprecia en estas cifras estas fundaciones son muy poco intensivas en personal. En media por cada persona contratada, las Fundaciones Corporativas gastan e invierten más 406.000 €. Esta circunstancia se debe a que una parte importante del trabajo que las Fundaciones Corporativas llevan a cabo se realiza en muchas ocasiones con voluntarios y con personal de las empresas asociadas.

Tanto las cifras de presupuesto como de empleos han sido estimadas tomando como punto de partida únicamente la muestra de fundaciones que han sido analizadas en detalle (266 fundaciones)<sup>8</sup>. A pesar de ello, teniendo en cuenta la representatividad y las entidades incluidas en la misma, no parece que la cifra total para el conjunto de fundaciones fuera a ser significativamente superior.

En cualquier caso, la contribución generada por las Fundaciones Corporativas va mucho más allá del dinero que aportan y del empleo que generan de forma directa. Por una parte, estas cifras no incluyen el valor de las horas

de trabajo realizadas de forma voluntaria por un gran número de empleados y profesionales de las empresas fundadoras que participan de forma desinteresada en muchos de los programas promovidos por las fundaciones.

Por otra parte, y aún más importante, la verdadera contribución de las fundaciones reside en los impactos que sus iniciativas y acciones generan en todos aquellos que se benefician de una u otra forma de las mismas y que en muchos casos contribuyen a mejorar su calidad y sus condiciones de vida, a aumentar sus oportunidades o a incrementar su bienestar.

El cómo evaluar estos impactos es crucial para determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos y se ha vuelto aún más importante tras la irrupción de la crisis del COVID-19, cuando las fundaciones han tenido que adaptarse con rapidez a las nuevas necesidades sociosanitarias que surgían, poniendo en marcha o reorientando proyectos, actividades y líneas de ayuda en escenarios de cuarentena total o parcial. Los métodos de evaluación serán el punto central de la segunda parte de este informe.



La contribución generada por las Fundaciones Corporativas va mucho más allá del dinero que aportan y del empleo que generan de forma directa.

(6) Informe Fundación PwC: Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante.

(7) Presupuestos Generales del Estado.

(8) Dado que no se contaba con información económica y de empleos para todas ellas, se realizó una estimación conservadora asumiendo que las fundaciones sin información de este tipo cuentan de media con un presupuesto y un número de empleos equivalente a las fundaciones más pequeñas de la muestra (fundaciones pequeñas como se muestra en el gráfico 7).

### 2.3. Algunas notas descriptivas de las Fundaciones Corporativas españolas

Las Fundaciones Corporativas comparten una serie de características con el resto del sector fundacional español, aunque cuentan ciertos aspectos diferenciales por su condición de fundaciones asociadas a una corporación empresarial. En esta sección realizaremos un retrato del sector en España, reflejando los principales aspectos que las caracterizan.

#### Antigüedad

Las Fundaciones Corporativas, tal y como se conocen hoy, ya tienen casi un siglo de historia. Según distintas publicaciones las primeras de estas fundaciones fueron creadas en Estados Unidos y fueron la Bausch & Lomb (1935) y el Chicago Sun-Times Charity Trust (1936).

Desde entonces el interés por la creación de este tipo de fundaciones se ha extendido a todo el mundo. En España, fue en la década de los 90 cuando se produjo el nacimiento generalizado de Fundaciones Corporativas como respuesta al creciente interés de la empresa por realizar una contribución a la sociedad. Algunas se crearon para responder

a una necesidad coyuntural, y otras para intentar canalizar las numerosas peticiones de ayuda que recibía la empresa con una estrategia de largo plazo alineada con los objetivos de la empresa.

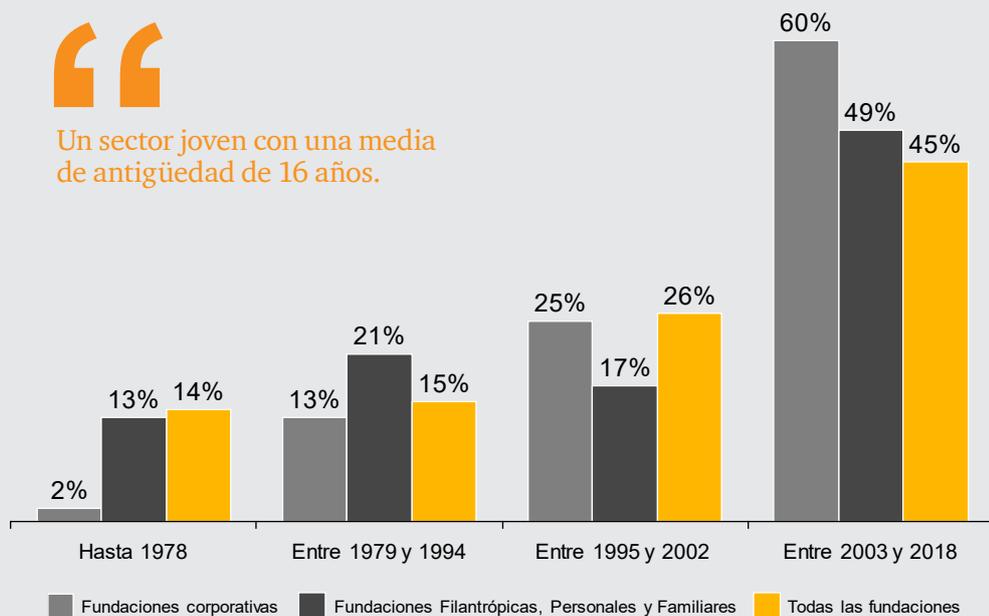
Si comparamos la evaluación de las Fundaciones Corporativas con las fundaciones filantrópicas personales y familiares (FFPF) y del total de fundaciones nacionales, según los datos publicados por AEF, observamos como las Corporativas han experimentado un desarrollo más tardío que sus homologas. En ambos casos, como se aprecia en la siguiente figura, las sucesivas leyes reguladoras de la actividad fundacional promulgadas en los años 1994 (Ley 30/1994) y 2002 (Ley 50/2002) y los incentivos fiscales al mecenazgo y a la participación social supusieron un buen incentivo para acelerar el desarrollo del sector.

Como se aprecia en el gráfico 3, el 85% de las Fundaciones Corporativas analizadas fueron creadas a partir del año 1995, justo tras la aprobación de la Ley 30/1994 de Fundaciones e Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General. La antigüedad media del conjunto de Fundaciones Corporativas analizadas es de 16 años (ver gráfico 4), mientras que si nos centramos únicamente en las Fundaciones Empresariales la antigüedad media se eleva a 17 años.

Gráfico 3 Antigüedad según el ente constituyente de la fundación (n = 239)

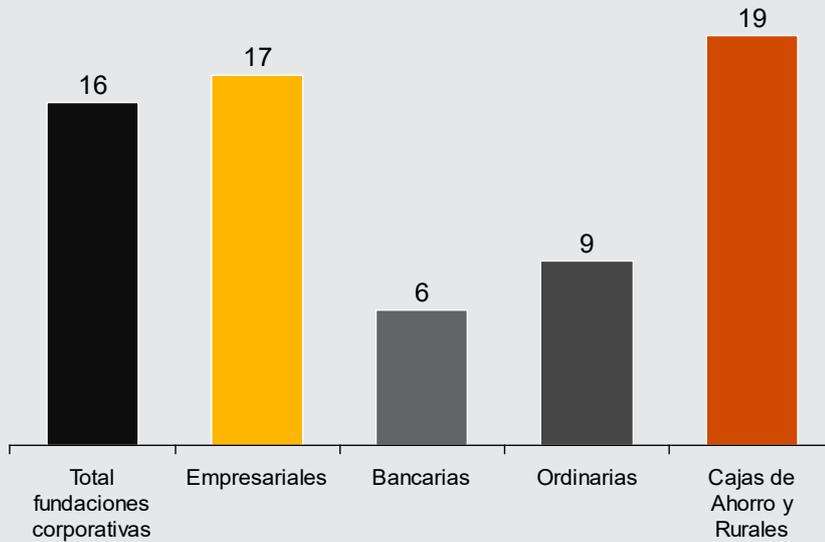


Un sector joven con una media de antigüedad de 16 años.



Fuente: Análisis PwC e Informe de AEF de Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares.

**Gráfico 4** Antigüedad de las Fundaciones Corporativas por tipología (n = 239)



Fuente: Análisis PwC.

### Ámbito geográfico

En una gran mayoría de los casos las Fundaciones Empresariales comparten su sede social con la de la empresa fundadora. Por ello, no es de extrañar que la Comunidad de Madrid y Cataluña sean las regiones con un mayor número de Fundaciones Corporativas. Sin embargo, si analizamos de forma separada las fundaciones asociadas a Cajas se observa una gran dispersión por todo el territorio nacional, debido al originario carácter regional e incluso local de las antiguas Cajas de Ahorro y de las Cajas Rurales.

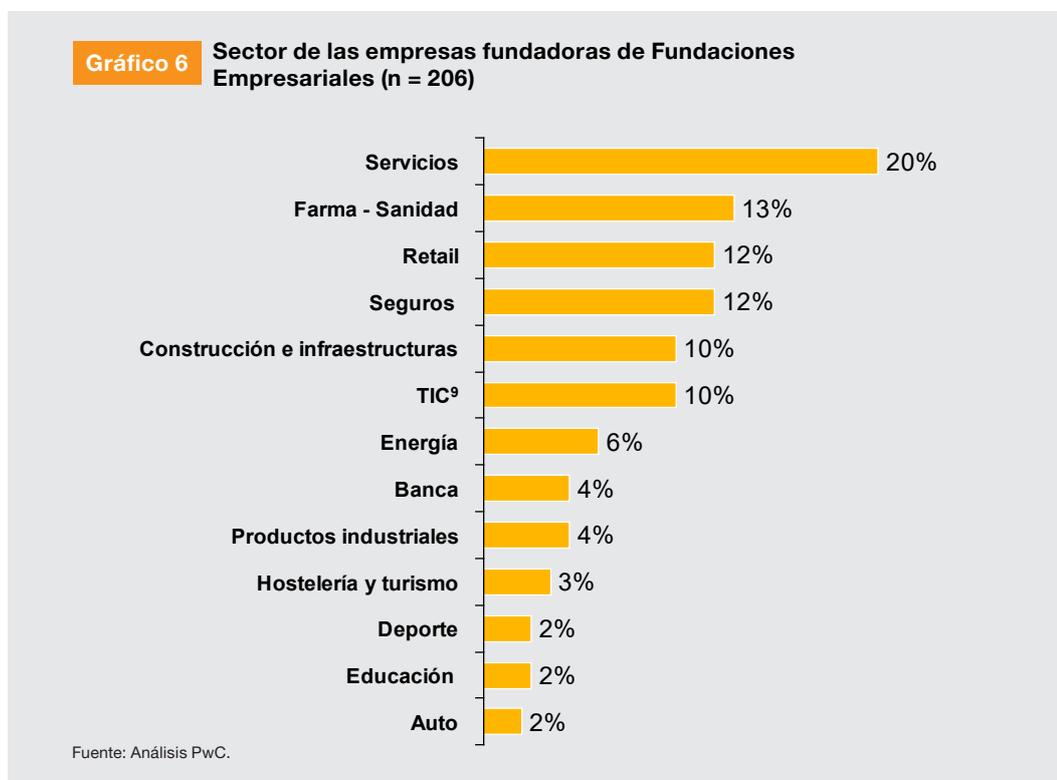
**Gráfico 5** Origen de las fundaciones por tipología (n = 266)



Fuente: Análisis PwC.

## Sector de la empresa fundadora

El sector financiero es el principal creador de fundaciones con un 36% del total, debido al proceso de transformación en fundaciones de las Cajas y al gran número de cajas rurales que cuentan también con una fundación. Si eliminamos de la foto todas estas fundaciones asociadas a las Cajas de una u otra forma el resultado es bastante diferente, como se observa en el gráfico 6.



El sector servicios que incluye principalmente las empresas dedicadas a la prestación servicios profesionales (seguridad, consultoría, servicios jurídicos y legales, etc.) aglutina una quinta parte de las Fundaciones Empresariales analizadas. El sector de Farma y Sanidad se sitúa como el segundo sector con un mayor peso con una gran cantidad de fundaciones dedicadas al fomento de la investigación e innovación en temas científicos y de salud.

### Tamaño de las fundaciones

Existe una gran heterogeneidad entre las distintas fundaciones en función de su tamaño medido en términos de presupuesto. Partiendo de la muestra de fundaciones analizada hemos definido las 5 siguientes tipologías de Fundaciones Corporativas:

- Fundación Bancaria la Caixa: Es la fundación bancaria con un mayor presupuesto, la más relevante de nuestro país y entre las más importantes del mundo. Con un presupuesto superior a los 500 millones de € representa por sí sola casi la mitad del presupuesto conjunto de las fundaciones analizadas. Cuenta con una plantilla de en torno a 400 personas y en el año 2018 llevó a cabo hasta 50.000 iniciativas.

- Fundaciones muy grandes con presupuestos anuales iguales o superiores a 50 millones de €: En este grupo se incluyen las dos principales Fundaciones Empresariales, la Fundación Telefónica y la Fundación Mapfre. Con un presupuesto medio superior a 60 millones de € y plantillas cercanas a las 100 personas representan el 10% de todas las fundaciones analizadas.
- Fundaciones grandes con presupuestos entre 5 y 50 millones de €: En esta categoría se incluyen una gran variedad de fundaciones, entre las que predominan las principales Fundaciones Bancarias y Ordinarias (Fundación Catalunya-La Pedrera, Fundación Bancaria Bilbao Bizcaia Kutxa o Fundación Montemadrid entre otras). Dentro de esta categoría se encuentran también las fundaciones de algunas de las principales compañías del IBEX 35 (BBVA, Repsol, Naturgy, Banco Santander o Iberdrola entre otras) y las asociadas a los principales clubes de fútbol nacional (Real Madrid y Barcelona).

(9) Tecnología, comunicación e información (TIC).

- Fundaciones medianas con presupuestos de entre 1 y 5 millones de €: En esta categoría se encuentran un gran número de fundaciones de todo tipo, que incluyen desde las asociadas a algunas compañías del IBEX como Endesa, ACS o Abertis con presupuestos ligeramente inferiores a los 5 millones de €, hasta las asociadas con empresas de tamaño medio de una gran variedad de sectores.
- Fundaciones pequeñas con presupuestos inferiores a 1 millón de €: Existe un gran número de fundaciones asociadas a empresas de pequeño tamaño o que aun estando asociadas a empresas con más recursos cuentan con poca actividad y con plantillas muy reducidas o incluso sin personal dedicado en exclusiva.

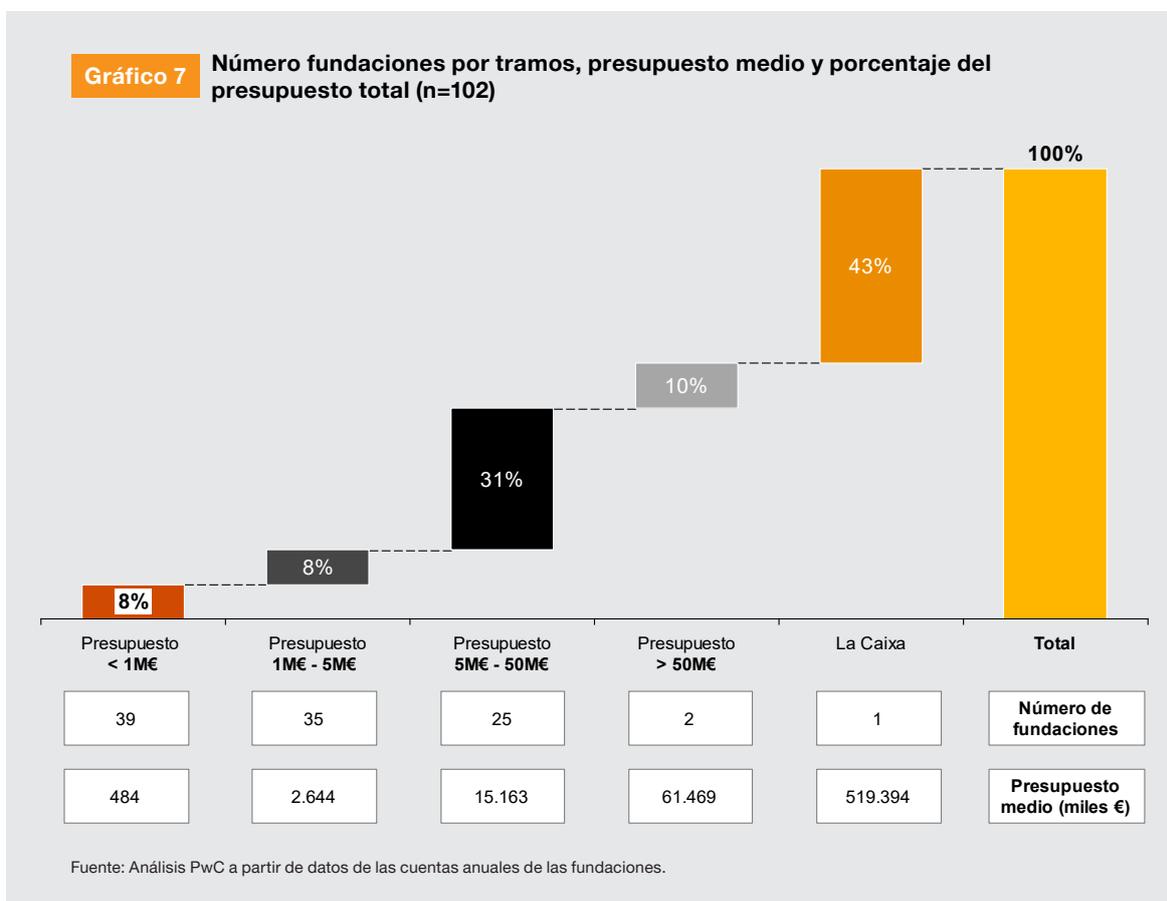
El presupuesto medio individual del conjunto de fundaciones analizadas es de en torno a 11,1 millones de € (ver gráfico 7) Dado el tamaño de la Fundación Bancaria la Caixa con respecto al resto de fundaciones, consideramos que la mediana puede suponer una mejor referencia del tamaño más común de las Fundaciones Corporativas españolas.

Esta mediana se sitúa en 2,2 millones de € y es bastante superior a la calculada por AEF<sup>10</sup> para las Fundaciones Patrimoniales, Personales y Familiares, que se situaba en 256 mil €.

A pesar de que algunas Fundaciones Corporativas han reforzado su presupuesto para paliar los efectos sociosanitarios generados por la irrupción del COVID-19, se espera que, al igual que sucedió durante la crisis financiera de 2008, esta crisis tenga una repercusión negativa sobre el volumen presupuestario de las fundaciones. Además, este nuevo *shock* provocado por el virus ha afectado de manera asimétrica a las empresas, con sectores como el turismo o la automoción que han sufrido un mayor impacto, afectando por extensión de manera más aguda a sus fundaciones. De la misma forma, otro determinante del presupuesto es el método de financiación, que abordaremos a continuación.



Un sector heterogéneo en tamaño, sectores asociados y fuentes de financiación.



(10) Asociación Española de Fundaciones (AEF). "Las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares en España".

## ¿Cómo se financian las fundaciones?

Según hemos detallado previamente una de las principales características de las Fundaciones Corporativas es el papel predominante de la empresa fundadora como principal financiador de la fundación. Para corroborar esta afirmación se ha llevado a cabo un análisis detallado de las fundaciones analizadas que cuentan con información económica y se han identificado las siguientes fuentes de financiación:

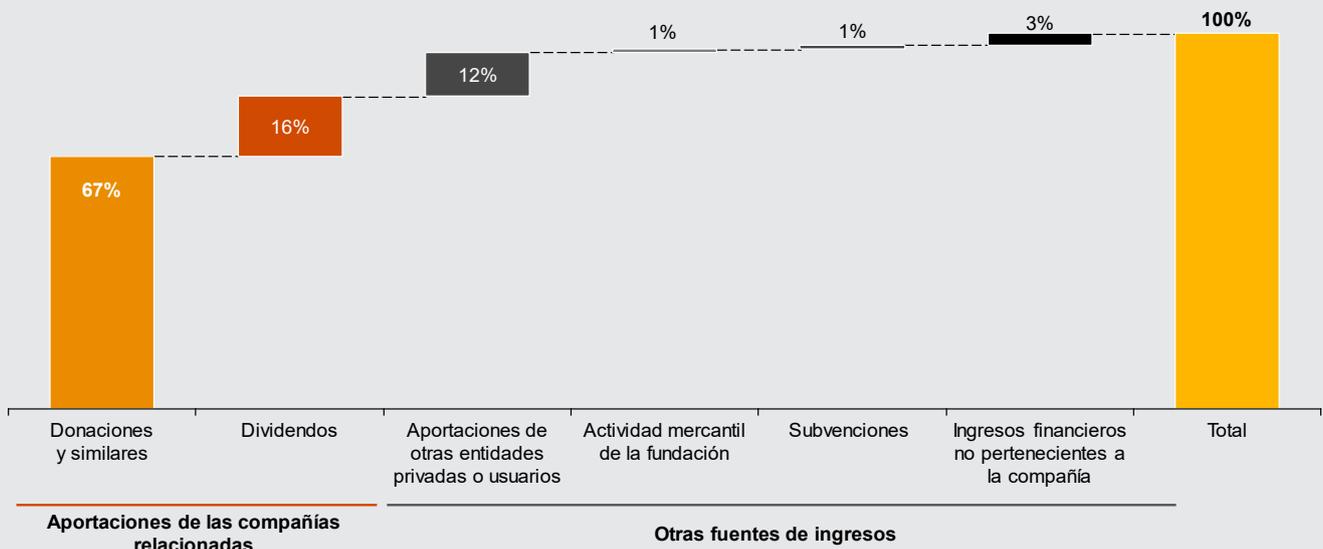
- Aportaciones de las empresas con las que están relacionadas en forma de donaciones o ingresos por colaboraciones: Aportaciones anuales de las empresas a sus propias fundaciones que se incorporan en la misma como una donación o ingreso por colaboración. Esta categoría supone en la mayoría de los casos la principal fuente de financiación de las Fundaciones Corporativas.
- Dividendos generados por las acciones que la Fundación posee de la empresa fundadora: En estos casos la fundación mantiene en su patrimonio una cartera de acciones, cuya rentabilidad es su fuente de financiación. Este tipo de fundaciones, que se pueden denominar también “Fundaciones Accionarias”, tienen unas características especiales dentro del colectivo de Fundaciones Corporativas, más allá de su forma de financiación. El hecho de mantener esta cartera implica también un porcentaje de control sobre la propia compañía, que en ocasiones puede ser de hasta el 100%.
- Aportaciones realizadas por otras entidades privadas o usuarios: En

algunos casos las fundaciones obtienen donaciones o firman acuerdos de colaboración con entidades privadas o usuarios particulares que pueden llegar a ser bastante relevantes. Un ejemplo de este tipo serían las fundaciones del Real Madrid y del FC Barcelona que anualmente reciben aportaciones de jugadores y de una gran variedad de empresas privadas.

- Ingresos generados por la propia actividad mercantil de la Fundación: Incluyen aquellos ingresos que determinadas fundaciones obtienen por la prestación de servicios o por la explotación de recursos. La Fundació Catalunya-La Pedrera que obtiene una parte muy importante de sus ingresos de todas las personas que pagan su entrada para visitar La Pedrera (Barcelona) o la Fundación Adecco que se financia mayoritariamente a través de la prestación de servicios y acuerdos de colaboración con empresas, suponen dos claros ejemplos de esta tipología de fundaciones.
- Ingresos asociados a los rendimientos del patrimonio de la Fundación: Incluyen aquellos ingresos de financiero que la Fundación pueda obtener distinto de los dividendos de la empresa fundadora.
- Subvenciones recibidas de organismos públicos: Suponen una fuente de financiación residual para este colectivo.

En el caso de las Fundaciones Empresariales las aportaciones de las empresas fundadoras son con diferencia (83% del total) su principal fuente de financiación, como se aprecia en el gráfico 8.

**Gráfico 8** Distribución de los ingresos de las Fundaciones Empresariales (n = 81)



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de las cuentas anuales de las fundaciones.



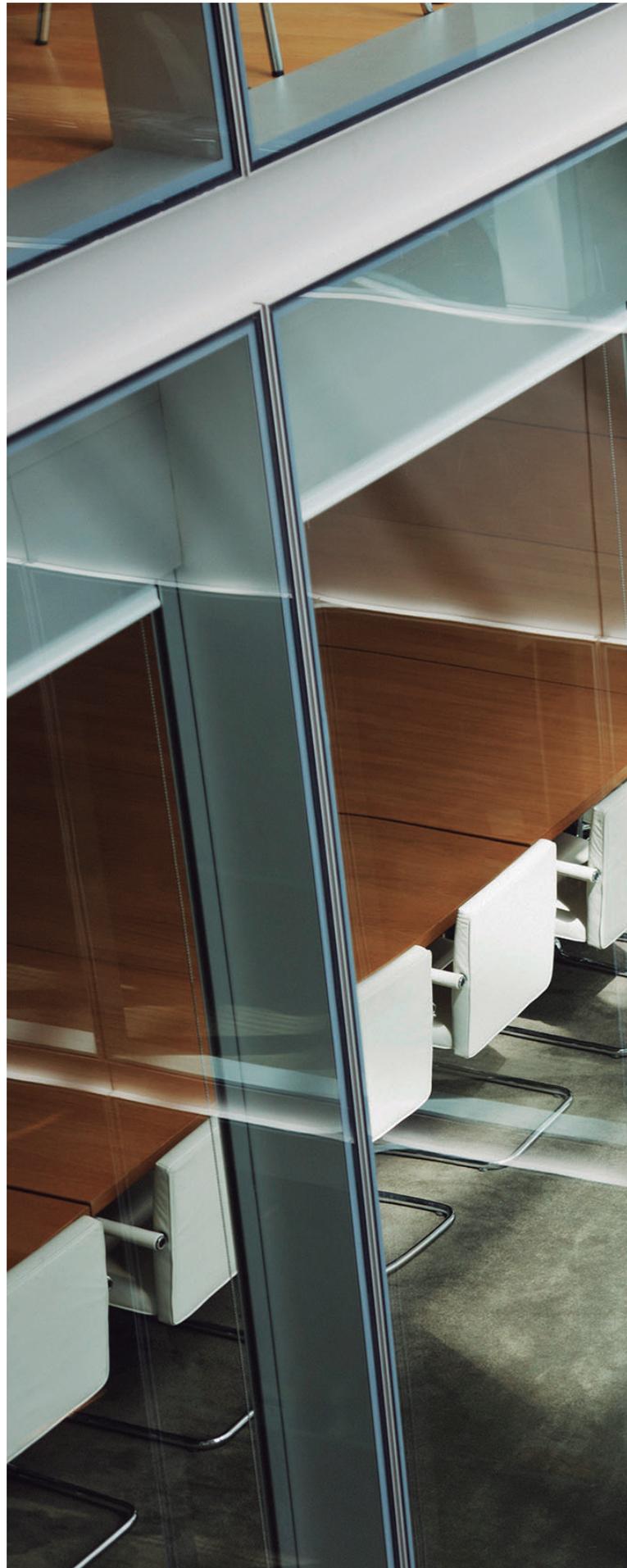
La crisis del COVID-19 impactará en los presupuestos disponibles, especialmente en aquellas financiadas por dividendos.

En el caso de las fundaciones asociadas a Cajas se observa una mayor heterogeneidad en la distribución de sus fuentes de financiación. En el caso de las Fundaciones Bancarias el 93% de su financiación proviene de los dividendos generados por su participación (>10%) en las empresas asociadas<sup>11</sup>.

De la misma manera, debido al reducido número de Fundaciones Ordinarias y de las Cajas de Ahorro y Rurales con datos económicos públicos y la gran heterogeneidad existente entre los datos obtenidos no permiten extraer conclusiones generales.

En 2020, como consecuencia de la irrupción de la crisis del COVID-19 se espera que las Fundaciones Corporativas expandan sus métodos de financiación. Esto se debe a que, por un lado, la mayoría de las empresas se han visto afectadas económicamente durante la crisis, lo que reduce su capacidad para financiar a sus fundaciones. Por otro lado, el foco puesto por el Gobierno en las empresas que se han acogido a Expedientes Temporales de Regulación de Empleo (ERTE) y la posibilidad de ser sancionadas si reparten dividendos, añade una alta incertidumbre a algunas de las fundaciones que se financian a través de los mismos. Por último, un alto porcentaje de las fundaciones que dependen de los ingresos generados mediante su actividad mercantil se han visto forzadas a parar sus actividades o a reorientarlas como consecuencia de las medidas sanitarias tomadas durante el Estado de Alarma. Por todo ello, en un momento en el que la acción de las Fundaciones Corporativas se ha vuelto más relevante que nunca, un porcentaje significativo de éstas necesitará encontrar fuentes alternativas de financiamiento para garantizar la sostenibilidad de sus programas.

(11) En el caso de las Fundaciones Ordinarias y de las Cajas de Ahorro y Rurales el reducido número de fundaciones con datos económicos públicos y la gran heterogeneidad existente entre los datos obtenidos no permite extraer conclusiones generales.



### Relación entre el tamaño de la empresa y el presupuesto de la Fundación

El hecho de que en una gran parte de los casos la empresa suponga la principal e incluso la única fuente de financiación de la fundación hace que exista una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y el presupuesto de las correspondientes fundaciones. Para corroborar esta afirmación se ha realizado un análisis gráfico de las Fundaciones Empresariales que se muestra en el gráfico 9. Los distintos puntos muestran para cada fundación, su presupuesto (eje y) y la cifra de negocio de la empresa fundadora (eje x).

En el apartado A se incluyen todas las Fundaciones Empresariales analizadas que cuentan con datos económicos de la fundación y de la empresa (n=77). La línea de tendencia (punteada) muestra la existencia de una leve correlación positiva entre la cifra de negocio de la empresa y el presupuesto de la fundación, aunque los datos no resultan significativos. Sin embargo, se aprecia una gran concentración de fundaciones en el tramo de entre 0 y 10.000 millones de € de

cifra negocio. Para obtener una visión más clara de la correlación existente hemos hecho un análisis similar solo para las fundaciones situadas en ese tramo.

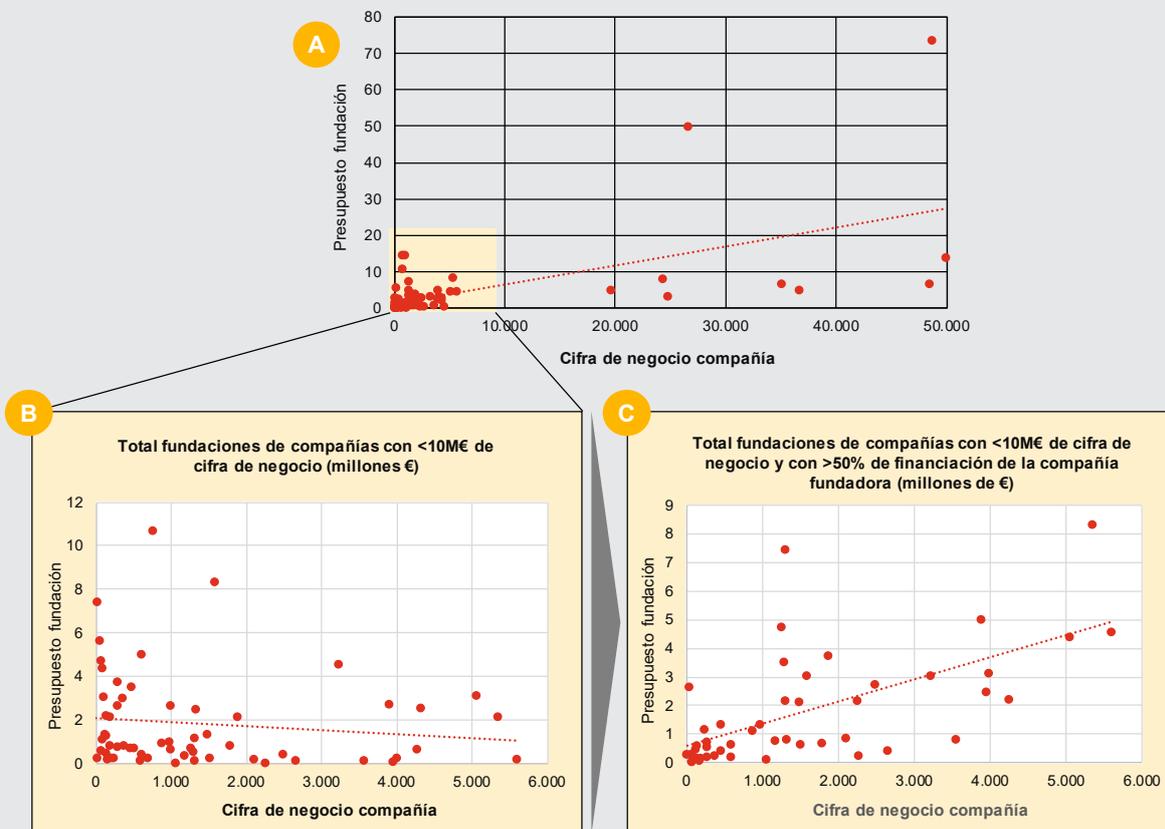
El la parte B muestra cómo al analizar de forma específica las fundaciones asociadas a empresas con menos de 10.000 millones de € de cifra negocio (n=66) no se observa ninguna clara correlación, que, en cualquier caso, de existir sería negativa.

Por último, en la parte C se presenta el mismo análisis, pero en esta ocasión se incluyen únicamente aquellas fundaciones donde más del 50% de sus ingresos provienen de la empresa fundadora (n=50). Los resultados en este caso si muestran una clara correlación positiva.



Existe una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y el de la fundación asociada.

**Gráfico 9** Correlación entre presupuesto de Fundaciones Empresariales y la cifra de negocio de las empresas fundadoras



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de las cuentas anuales de las fundaciones y de las empresas fundadoras.

Los resultados indican que la idea de que cuanto más grande es la empresa (volumen de negocio) mayor es el presupuesto de la fundación, se cumple únicamente para aquellas fundaciones que tienen una dependencia económica elevada de sus empresas. En el resto de los casos, existen otros múltiples factores que influyen en que la fundación cuente con mayores fondos disponibles.

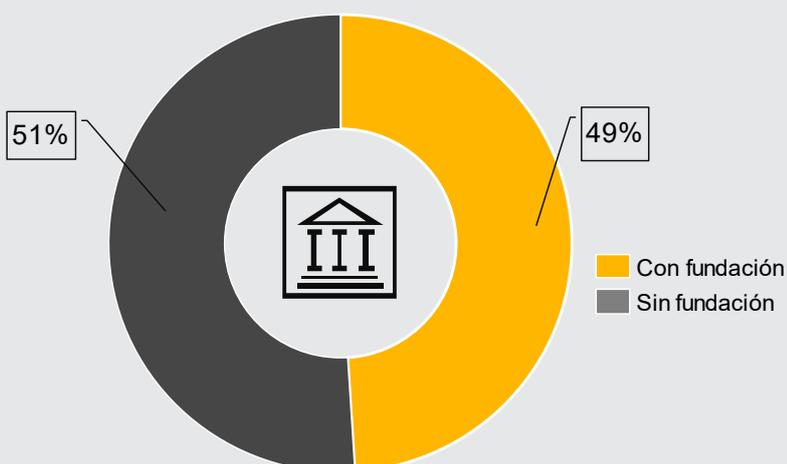
Por todo ello, en un contexto de crisis como el actual donde la mayoría de las empresas han visto reducida su facturación, se espera que aquellas fundaciones que tienen un mayor nivel de dependencia de sus empresas

para su financiación estén más expuestas a sufrir una reducción de sus presupuestos a pesar de aumentar las necesidades que abordan.

Esta relación entre tamaño de la empresa y presupuesto de la fundación se pone de manifiesto al analizar las principales empresas españolas, incluidas en el índice IBEX35. Según se aprecia en el gráfico 10 el 49% de estas empresas (17) cuentan a día de hoy con algún tipo de fundación.

Al ordenar estas empresas según su capitalización bursátil se observa que de las 10 empresas más grandes del índice, 8 cuentan con una Fundación Corporativa<sup>12</sup>.

**Gráfico 10** Distribución de las fundaciones de las empresas del IBEX35 por tipología



Fuente: Análisis PwC.

(12) AENA cuenta con la Fundación Enaire, pero no se incluye entre estas 8 al considerarse una entidad pública.

## 2.4. Retos de las Fundaciones Corporativas

El sector ha evolucionado de forma positiva en muchos aspectos durante los últimos años, aunque sigue teniendo por delante muchos retos como el presentado por la irrupción del COVID-19 que marcarán su evolución durante los próximos años. Estos retos no son exclusivos de las Fundaciones Corporativas españolas, sino que son comunes a la mayoría de las fundaciones de otros países. Como veremos a continuación, la naturaleza híbrida, entre el mundo empresarial y el tercer sector, de estas entidades influye de forma significativa sobre los retos a los que se enfrentan, que difieren en una gran parte de los del resto de entidades del tercer sector.

Estos retos, que ya anticipamos en nuestros últimos informes<sup>13</sup>, se resumen y se analizan a continuación (ver gráfico 11).

### Estrategia alineada

En el ámbito de la estrategia, más que nunca, y ante un entorno volátil, con disrupciones tecnológicas, demográficas, climáticas y sociales, es imprescindible que por una parte las Fundaciones Corporativas tengan bien definida y revisen si es necesario la misión de la fundación y, por otra, que cuenten con un plan estratégico que oriente las actividades con una visión de largo plazo.

En esta línea las Fundaciones Corporativas deben definir si su misión se alinea o no con

el propósito empresarial. Aunque existen distintos modelos de relación fundación-empresa, la alineación de objetivos y actividades puede tener efectos positivos tanto sobre la fundación, que se beneficia de la componente empresarial, como sobre la empresa, que vería representados y cubiertos sus objetivos sociales de largo plazo.

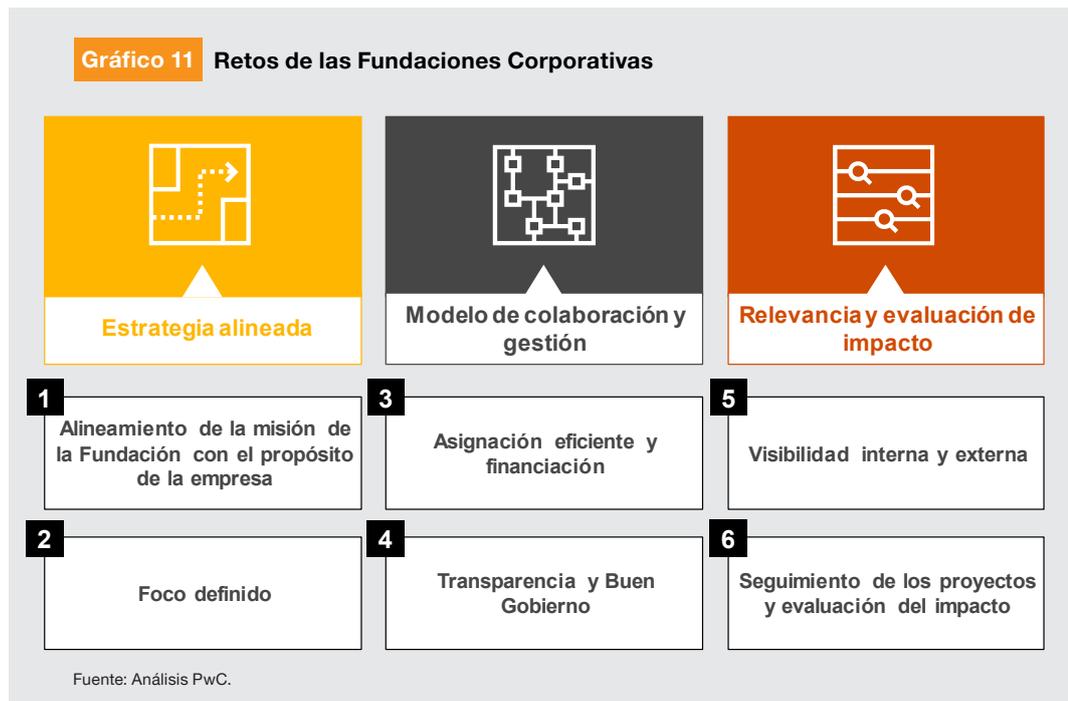
A su vez, las sinergias creadas con la empresa a través de la alineación de estrategias pueden resultar determinantes para abordar de manera eficaz nuevos desafíos como los que plantea la crisis del COVID-19, tal y como han demostrado las fundaciones de las empresas del sector TIC en España con su rápida respuesta a la agudización de la brecha digital en educación como consecuencia de la cuarentena.

Adicionalmente, el foco en una misión y unos objetivos específicos debe seguir siendo fundamental, especialmente en una gran parte de las Fundaciones Corporativas que, por su reducida dimensión, cuentan con muchas dificultades para generar impactos si no se concentran en acciones y retos muy específicos.



Misión bien definida y foco: indispensable para alcanzar los objetivos.

Gráfico 11 Retos de las Fundaciones Corporativas



13) "Fundaciones corporativas: El Alma de las empresas" 2016 y "Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante" 2018.

### Modelo de colaboración y gestión

Existen distintos modelos de colaboración entre las fundaciones y las empresas asociadas. Por una parte, se encuentran las fundaciones que cuentan con una estructura propia para realizar sus funciones internas (finanzas, comunicación, etc.) y por otras las fundaciones que comparten todos o la mayoría de servicios internos con la empresa. Ambos modelos cuentan con sus ventajas e inconvenientes. Por último, nos encontramos con modelos híbridos, en los que las fundaciones se apalancan en las empresas para determinadas actividades y realizan con medios propios aquellas donde cuentan con un mayor conocimiento y experiencia. En este contexto, el principal reto al que se enfrentan estas fundaciones reside en encontrar el modelo óptimo que se adapte a las características y necesidades de cada fundación, que les permita maximizar la eficiencia en el uso y asignación de sus recursos, asegurando agilidad en la relación con la empresa.

En el ámbito de la gestión, el gobierno corporativo es clave para asegurar la credibilidad, con requisitos de los grupos de interés que acercan cada día más las prácticas de buen gobierno fundacional al buen gobierno de las empresas. Las Fundaciones Corporativas, por su propia naturaleza relacionada con el mundo empresarial y social, deben destacar por transparencia y buen gobierno entre el colectivo general de fundaciones.

En la última década las Fundaciones Corporativas, como el resto del sector fundacional, han avanzado de forma considerable en estas cuestiones, y la realidad es que la mayoría son conscientes de que la transparencia y el buen gobierno son un activo imprescindible para construir y aumentar la confianza de la sociedad en el sector. A pesar de esta evolución positiva sigue habiendo margen de mejora y retos por cumplir en esta línea, entre los que se encuentran el desarrollo de modelos de gobierno eficientes basados en las buenas prácticas de gobierno corporativo, adaptándolos a las peculiaridades del sector, y el aumento de la transparencia de todas las fundaciones sobre todo en lo relacionado con la gestión económica de sus recursos, algo que en un escenario de escasez de financiación como el que se dibuja tras la irrupción del COVID-19, será esencial.



**El gobierno corporativo es clave para asegurar la credibilidad, adoptando las mejores prácticas del buen gobierno empresarial .**

### Relevancia y evaluación de impacto

Las fundaciones deben conseguir aumentar su relevancia en la propia empresa y en la sociedad. Para ello es fundamental mejorar las herramientas de comunicación interna y externa. Desde el punto de vista interno el reto reside en conseguir la involucración de los empleados con la Fundación y fomentar el orgullo de pertenencia. Para ello, un punto es aumentar la credibilidad de la fundación, demostrando un compromiso firme potente con sus fines sociales. De puertas hacia afuera, las Fundaciones Corporativas deben ser capaces de poner en valor su labor ante la sociedad, transmitiendo de forma clara su misión y su identidad propia independiente de la de la empresa.

En el ámbito de la puesta en valor, la evaluación de los impactos es la clave. No es solo el afán de comunicar interna y externamente, sino la necesidad de conocer para que sirve lo que hacemos y orientar nuestras acciones en base a ello. Como consecuencia de la crisis del COVID-19, se ha vuelto todavía más necesario visibilizar la reacción de las Fundaciones Corporativas a las nuevas necesidades sociales, tanto para conseguir nuevos colaboradores como para llegar a quienes más lo necesitan.

La evaluación de impactos se ha convertido en un tema recurrente en todo el ámbito fundacional y en particular en el entorno de las Fundaciones Corporativas, donde cada vez existe una mayor presión por legitimar y demostrar el valor de sus actividades.

Sin embargo, la evaluación de impactos es un tema complejo en constante evolución, que a menudo genera numerosas dudas y quebraderos de cabeza entre aquellos que se plantean abordarlo. Por todo ello, este informe tiene como principal objetivo concienciar sobre la importancia de la evaluación y la medición como herramienta clave para la gestión y puesta en valor de la labor de las fundaciones y establecer recomendaciones y aclaraciones orientadas a que las fundaciones puedan avanzar en este ámbito.

# 3. La evaluación de impactos en las Fundaciones Corporativas



## 3.1. La evaluación de impactos: una asignatura pendiente

La evaluación de impactos está de actualidad y se está convirtiendo en una megatendencia a nivel mundial. Prueba de ello es el reciente Premio Nobel de Economía, concedido a Banerjee, Duflo y Kremer por la adopción de un enfoque experimental para aliviar la pobreza global, que basa gran parte de su éxito en la aplicación de técnicas de evaluación de impacto basadas en incentivos y en diseños experimentales (*Randomized Control Trials*) para comprender cuáles eran las mejores formas de política pública para la reducción de la pobreza en países en vías de desarrollo<sup>14</sup>.

En los últimos años cada vez han cobrado más fuerza los paradigmas de la transparencia y la rendición de cuentas en todos los ámbitos de la sociedad. Las

crecientes dificultades económicas y la escasez de recursos han incrementado sobremanera la presión externa e interna sobre las distintas entidades y organizaciones, tanto públicas como privadas, por hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos.

En este contexto, la evaluación de impactos juega un papel fundamental como herramienta para hacer más eficiente el uso de los recursos, hacer más con menos, y para legitimar y poner en valor los resultados alcanzados por las acciones llevadas a cabo. Mientras que en el sector privado la importancia de la evaluación está fuera de toda duda y está totalmente extendida a través del uso de múltiples indicadores económicos y financieros, en el caso de las entidades sociales, su carácter no lucrativo, ha reducido tradicionalmente la presión por medir los resultados generados por sus acciones, dejando la evaluación de impactos en un segundo plano.

14) <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2019/press-release>

Sin embargo, durante los últimos años este concepto de *accountability*<sup>15</sup> presente en las empresas, está llegando también a las entidades sociales y, en particular, a las Fundaciones Corporativas, donde la presencia de una empresa fundadora y financiadora ejerce una presión adicional sobre ellas por demostrar que su apuesta está alcanzando los objetivos perseguidos. Esto sitúa, como hemos visto, a la evaluación de impactos como uno de los retos centrales a los que se enfrentan.

Cada vez se está poniendo más de manifiesto que ya no es suficiente con llevar a cabo actividades que busquen generar una aportación positiva a la sociedad, sino que es necesario analizar y validar si estas actividades están realmente creando un cambio positivo en su ámbito de actuación. Esta necesidad se ha convertido en algo crítico tras la irrupción del COVID-19, que ha forzado a adaptar los programas existentes y a reorientar las líneas de actuación de acuerdo con las nuevas necesidades sanitarias y sociales surgidas con la pandemia.

### 3.2. ¿Qué se entiende por evaluación de impactos?

El concepto de evaluación de impacto está cada vez más extendido y es cada vez más utilizado en diferentes ámbitos, lo que supone una buena referencia del creciente interés existente en todo el tercer sector y en el ámbito fundacional por estos temas. Sin embargo, habitualmente este concepto se utiliza de una forma amplia y generalista, dando lugar a distintas interpretaciones que producen discrepancias en su entendimiento entre unas personas y otras.

Estas discrepancias residen en la ausencia de una definición, una metodología o unos indicadores únicos y aceptados de manera generalizada sobre qué es el impacto y cómo medirlo. Uno de los objetivos de este informe es precisamente aclarar el significado de este concepto, contribuyendo a crear un lenguaje común entendible por los distintos agentes, que permita afrontar los retos con la mejor información y entendimiento posible.

Desde nuestro punto de vista la evaluación de impactos se entiende como un marco general que engloba todos aquellos trabajos destinados a hacer un seguimiento, medir y valorar los efectos provocados por la realización de iniciativas, actividades o programas específicos. En el entorno de las

entidades sociales y, más concretamente, de las Fundaciones Corporativas, hablamos de evaluación de impactos sociales, haciendo referencia al carácter social de las iniciativas llevadas a cabo por estas entidades y, por tanto, también de los efectos generados por las mismas.

Cada vez existe una mayor cantidad de trabajos y estudios que analizan el concepto de evaluación de impactos, y que aportan distintas reflexiones y definiciones sobre el significado del mismo. En nuestro caso entendemos la evaluación de impactos como un marco general en el que se incluyen los siguientes conceptos:

- **Medición:** Como su propio nombre indica, la medición implica medir o cuantificar de forma numérica los efectos generados por una iniciativa. Los resultados de una medición pueden ser expresados utilizando distintas medidas o indicadores, como por ejemplo en porcentajes, en número de personas, en unidades de tiempo, etc.
- **Valoración:** De manera general, la valoración consiste en cuantificar los efectos generados por una iniciativa en términos monetarios, transformando en una unidad monetaria (€, \$, etc.) impactos que originalmente pueden ser medidos en términos no monetarios. La valoración facilita la comparación de los impactos generados por distintas iniciativas o programas.

Por ejemplo, en el caso de un programa de formación para desempleados, los efectos del mismo podrían medirse como el número de personas que acaban encontrando empleo tras finalizar la iniciativa. De forma adicional, en este mismo caso la valoración de estos impactos consistirá en cuantificar el valor en euros asociado a la obtención de un empleo por parte de estas mismas personas.

En algunas ocasiones se ha observado en el ámbito de las Fundaciones Corporativas una cierta tendencia a pensar en la valoración como la mejor o la única alternativa para evaluar los impactos generados por las iniciativas que llevan a cabo. Esta tendencia, que se ha extendido más en los últimos años, se debe por una parte al desconocimiento y falta de información en el sector sobre todos estos aspectos relacionados con la evaluación de impactos y, por otra, y no menos importante, por la influencia de las propias corporaciones donde la evaluación y la toma de decisiones se basan en la mayoría de los casos en indicadores económicos y en el concepto de rentabilidad.

(15) Rendición de cuentas, responsabilidad.

De forma alternativa a la medición y la valoración, el análisis cualitativo se configura como otra forma de evaluación, además de como una herramienta para la medición y valoración de impactos. Si bien es cierto que la cuantificación (medición o valoración) de impactos cuenta con muchas ventajas y debe ser inicialmente considerada como la primera opción, en algunas ocasiones en las que no se cuenta con información o con recursos suficientes, puede resultar más adecuado y factible llevar a cabo una evaluación basada en aspectos cualitativos.

A lo largo del estudio se profundizará de forma específica en el concepto de “impacto”, clarificando su significado y los distintos elementos que engloba.

### 3.3. ¿Por qué es importante y para qué sirve la evaluación de impactos?

En un entorno tan complejo como el actual tras la irrupción del COVID-19 que ha generado un incremento de los problemas sociales, sanitarios y medioambientales y en el que los recursos para abordarlos son cada vez más limitados, es fundamental que las entidades sociales se esfuercen en maximizar su impacto social, minimizando los recursos que emplean para ello, haciendo “más con menos”.

La evaluación de impactos puede jugar un papel clave en este sentido al actuar, por una parte, como una **herramienta de gestión** que puede permitir mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, y por otra, como una **herramienta de comunicación interna y externa** que permite poner en valor las acciones realizadas, legitimando y justificando el uso de los recursos obtenidos.

#### *Herramienta de gestión*

- La evaluación periódica de impactos desde el inicio de la iniciativa permite hacer un seguimiento de la evolución y del funcionamiento del mismo, permitiendo mejorar su eficiencia en el uso de los recursos y su eficacia en la consecución de los objetivos descritos.
- Sirve como herramienta para constatar, una vez finalizada la iniciativa, si realmente ha alcanzado los objetivos perseguidos, poniendo de manifiesto si el diseño y la ejecución fueron los adecuados.
- Aporta información valiosa sobre los efectos y transformaciones generadas sobre el público objetivo, que sirve como base para detectar fallos e introducir mejoras en iniciativas futuras.
- Sirve como herramienta para seleccionar o priorizar entre diferentes iniciativas al comparar los impactos generados o que se espera que generen. En este caso, el



concepto de valoración de impactos cobra especial relevancia frente a la medición, al permitir comparar los impactos generados por distintas iniciativas de forma homogénea utilizando una valoración en términos monetarios de las mismas.

### Herramienta de comunicación

- La evaluación de impactos aporta legitimidad a las fundaciones, ayudándolas a mostrar, frente a los distintos agentes involucrados y a la sociedad el cumplimiento de su misión y los avances en la consecución de los objetivos perseguidos.
- Proporciona información muy valiosa sobre el desempeño de las iniciativas realizadas, incrementando así la transparencia y facilitando rendir cuenta a la empresa y frente al conjunto de la sociedad.
- Puede ser utilizada como una herramienta para mejorar la reputación y el reconocimiento externo de la corporación y de la propia fundación.
- Contribuye a generar dentro de la empresa una cultura corporativa común y un propósito compartido, a la vez que genera orgullo de pertenencia y motivación en el personal de la empresa.

Los datos publicados por un reciente estudio de la asociación ESIMPACT<sup>16</sup>, en el que se encuestaba a entidades, en su mayoría sociales, muestran que las principales motivaciones para llevar a cabo ejercicios de evaluación de impacto son, en primer lugar, la constatación de la transformación a la que contribuyen, en segundo la introducción de mejoras en la intervención o actividad cuyo impacto se está midiendo, y en tercer lugar, evidenciar el grado de acierto en la estrategia y enfoque adoptados en la iniciativa.

## 3.4. Aspectos a tener en cuenta en la evaluación de impactos

A lo largo de esta sección abordaremos de forma individual aquellos aspectos que cualquiera que se plantee realizar una evaluación de impacto debe tener en cuenta. El objetivo de esta sección no es tanto definir una guía que sirva para abordar una evaluación, sino más bien plantear las preguntas que más se repiten en la mente de aquellos que se embarcan en un proceso de este tipo, y establecer las respuestas a las mismas.

### 3.4.1. ¿Qué entendemos por impactos?

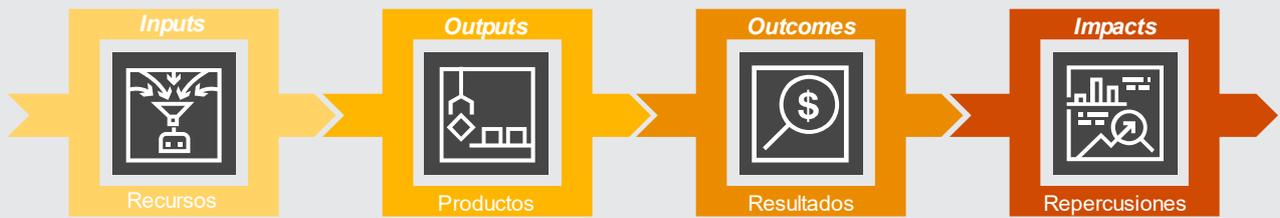
La definición y el entendimiento del concepto de impactos es uno de los temas que generan más confusión entre quienes se interesan por llevar a cabo una evaluación de cualquier tipo. En la extensa literatura existente acerca de la evaluación se pueden encontrar numerosas definiciones de impacto. La gran mayoría hacen referencia a los cambios o transformaciones que, gracias a una acción, intervención, política o programa, se introducen en la sociedad o en el entorno del público objetivo.

Desde nuestro punto de vista y en el marco de este informe, definimos el “impacto” como un marco conceptual más amplio que incluye todos aquellos aspectos relacionados con una iniciativa que afectan de una u otra forma al público objetivo al que se dirigen. Este marco conceptual se basa en el modelo conocido como “Teoría del Cambio”<sup>17</sup>. Este modelo ayuda a comprender y explicar cómo funciona una iniciativa o programa y porque produce un impacto sobre la realidad que se pretende transformar. Para ello, define una secuencia causal de elementos que se inicia con los recursos empleados por la iniciativa y pasa por los productos o prestaciones generadas con dichos recursos, por los resultados obtenidos y finaliza, por último, con la repercusión o impacto final sobre el público objetivo (ver gráfico 12).

(16) “Luces y sombras de la medición del impacto social en España: El estado de la medición y gestión del impacto social en España”. ESIMPACT. 2019

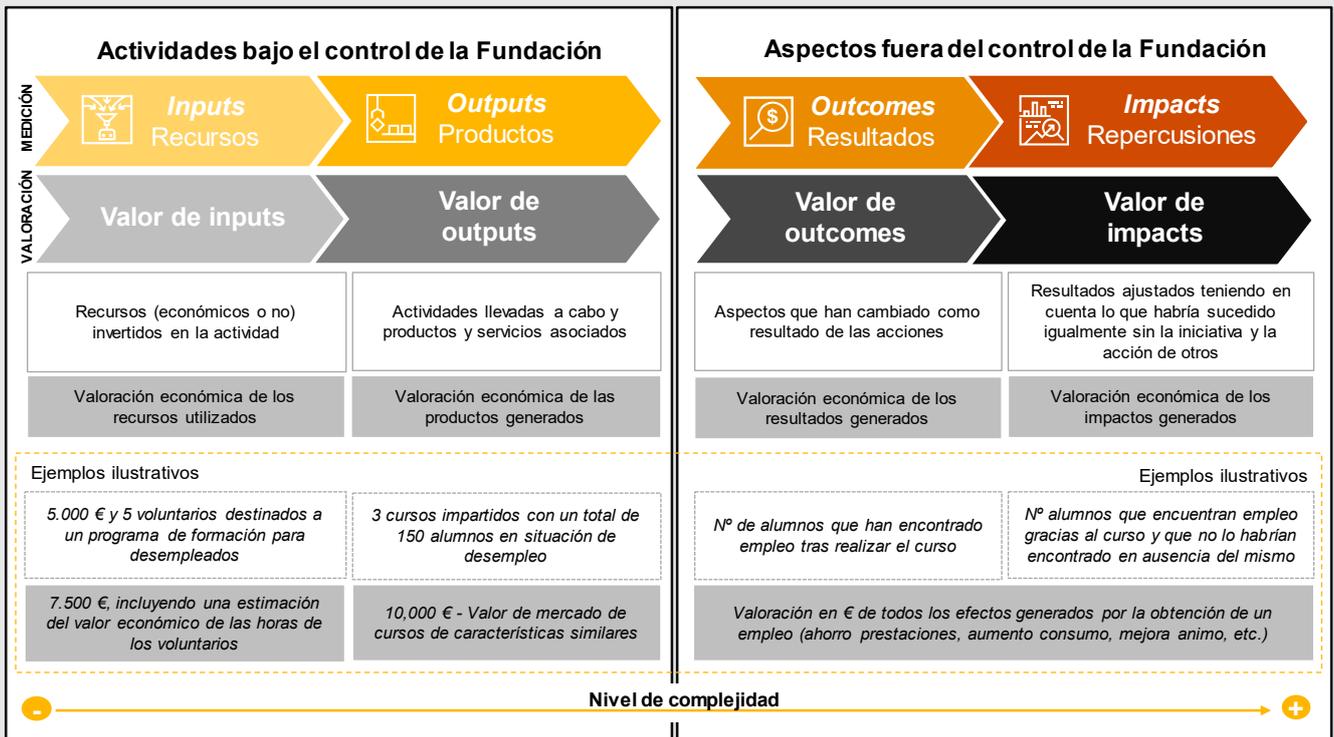
(17) La Teoría del Cambio nació del campo de la teoría y evaluación de programas a mediados de los años 90. Carol Weiss a través de su libro “New Approaches to Evaluating Comprehensive Community Initiatives” popularizó este concepto, entendido como una forma de describir el conjunto de supuestos que explican tanto los pasos que llevan a la consecución de un objetivo en el largo plazo, como las relaciones existentes entre las iniciativas o actividades llevadas a cabo y los resultados que se producen en cada uno de los pasos.

**Gráfico 12** Elementos de la teoría del cambio o cadena de valor del impacto



Fuente: Análisis PwC.

**Gráfico 13** Ejemplo de aplicación de la teoría del cambio o cadena de valor del impacto



Fuente: Análisis PwC.



A continuación, se analizan los distintos elementos de la teoría del cambio, también conocida como cadena de valor del impacto:

- **Inputs** o recursos: Incluyen el conjunto de recursos tanto financieros, como no financieros (personal, equipamiento, material, etc.) que se han dedicado a la iniciativa.
- **Outputs** o productos: Se corresponden con el conjunto de bienes y servicios tangibles que resultan de las actividades realizadas con los recursos utilizados.
- **Outcomes** o Resultados: Se refieren a los cambios generados en los participantes o beneficiarios una vez que han participado o se han visto beneficiados por la iniciativa.
- **Impacts** o Repercusiones: Se refieren a aquellos cambios o resultados que se generan en el público objetivo gracias a la iniciativa llevada a cabo y que no habrían sucedido en ausencia de la misma.

Tanto los recursos como los productos son a priori fácilmente medibles puesto que toda la información suele estar dentro del ámbito de la organización y suele ser fácilmente conseguible.

La evaluación de los *impacts* supone el paso más complejo, pero, a la vez, el más importante, ya que permite demostrar si, efectivamente, una iniciativa ha conseguido generar los cambios y/o transformaciones que perseguía en su público objetivo. Para ello, hay que tener en cuenta en la medición distintos aspectos como, por ejemplo, el “efecto peso muerto”, que habría sucedido de todas maneras, o el “Impacto atribuible” en qué medida los cambios son resultado de la iniciativa y no de la acción de otros.

A diferencia de los dos primeros elementos de la cadena de valor del impacto, los *outcomes* e *impacts* presentan más dificultades para su consecución y para su medición, puesto que entran en juego una gran cantidad de factores que están fuera del control y de los límites de la organización.

En el gráfico 13 se muestra de forma esquemática la estructura de la teoría del cambio o cadena de valor del impacto, incluyendo ejemplos para cada uno de sus elementos.

### 3.4.2. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos por la iniciativa?

El primer paso antes de abordar una evaluación de impacto es tener claros cuales son y cómo se definen los objetivos de la iniciativa objeto de evaluación. Los objetivos de la evaluación deben estar completamente alineados con los objetivos la iniciativa. Si los objetivos están definidos con exactitud, resulta mucho más sencillo evaluar si realmente se han conseguido o no.

Unos objetivos correctamente definidos deben cumplir ciertas condiciones. El concepto de objetivos INTELIGENTES, (SMART) en sus siglas en inglés, muy extendido en el argot de la gestión empresarial, define las 5 condiciones que debe cumplir un objetivo para ser definido de forma adecuada. Como se aprecia en el gráfico 14, los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo.

Según se define en la “Guía Práctica para la medición y la gestión del impacto” elaborada por la *European Venture Philanthropy Association* (EVPA) y traducida por la Asociación Española de Fundaciones (AEF), a la hora de diseñar una iniciativa pueden definirse tanto “objetivos de resultados” relacionados con los *impacts* perseguidos y con los *outcomes* y *outputs*, como “objetivos de proceso” relacionados con los *inputs*, como la infraestructura, los recursos humanos o los sistemas.

Normalmente se suele centrar la atención en los objetivos de resultados, aunque en ocasiones puede también ser relevante incluir objetivos de proceso, relacionados con los recursos y productos que se quieren conseguir, y que pueden ser de gran importancia para alcanzar los objetivos de resultados en el largo plazo.

**Gráfico 14** Características de unos objetivos definidos de forma adecuada



Fuente: Análisis PwC.



A continuación, se muestran dos ejemplos de cómo definir un mismo objetivo de resultado, uno basado en los principios SMART y otro no, de un programa destinado a proveer formación y asesoramiento a personas que cuentan con una idea de negocio y quieren emprender:

- A. *“Conseguir que al menos el 20% de los participantes que finalicen el programa cree una empresa y que al menos 1 de estas consiga sobrevivir como mínimo 3 años desde el fin del programa.”*: En este caso, el objetivo se ha definido siguiendo los principios SMART. Este objetivo se ha definido de forma específica (*Specific*), con hitos cuantitativos que pueden ser medidos (*Measurable*) y deben ser cumplidos en un periodo de tiempo concreto y que resultan Alcanzables y Realistas, teniendo en cuenta los recursos proporcionados a los participantes y la realidad del mercado.
- B. *“Dotar a los participantes en el programa de los conocimientos necesarios para el desarrollo de start-up exitosas”*: Este objetivo está definido de una forma amplia y generalista, y no aporta información específica y suficiente, lo que dificulta mucho la selección de indicadores y la evaluación en sí misma.

### 3.4.3. ¿Sobre quién evaluamos los impactos?

Una vez que se han definido los objetivos de la evaluación es necesario identificar de forma específica qué agentes se verán potencialmente afectados (positiva o negativamente) por la iniciativa en cuestión y definir, en base a los objetivos de la iniciativa, en cuál o cuáles de ellos se centrará la evaluación de los impactos.

Las iniciativas sociales involucran y afectan de múltiples formas a una gran variedad de agentes que pueden dividirse en las siguientes categorías:

- **Beneficiarios:** Agentes que se benefician de la iniciativa de forma directa, como las personas que participan o se benefician en primera instancia de la misma (por ejemplo, los desempleados que reciben un curso de formación), o de forma indirecta, incluyendo tanto al entorno de los beneficiarios directos (por ejemplo, las familias de los desempleados que consiguen empleo), como a otras instituciones u organismos que se ven beneficiados o perjudicados por los efectos de la iniciativa, como por ejemplo, las administraciones públicas que ven incrementada su recaudación (IRPF, Cotizaciones sociales) o reducidos sus gastos (menores prestaciones por desempleo) gracias a las personas que encuentran empleo gracias a una iniciativa.
- **Contribuyentes:** Incluyen a aquellos que proveen los recursos (económicos, humanos, materiales, etc.) para llevar a cabo la iniciativa. Entre estos se encuentran tanto la propia Fundación y sus empleados, como la corporación y el resto de agentes que financian a la fundación.

Habitualmente las evaluaciones de impactos sociales suelen centrarse en evaluar los efectos sobre aquellas personas que se benefician de forma directa de cada una de las iniciativas, aunque en otras ocasiones se puede plantear un enfoque más amplio que incluya a todos los agentes afectados de una u otra forma o incluso sobre el conjunto de la sociedad, como por ejemplo una iniciativa que busque sensibilizar a la ciudadanía sobre la igualdad de género.



Sin embargo, en el caso particular de las Fundaciones Corporativas cobra relevancia la posibilidad de evaluar el impacto que una iniciativa tiene sobre la propia empresa de la que depende la Fundación. Aunque existe cierta controversia sobre si las Fundaciones Corporativas deberían generar o no un retorno para las empresas fundadoras, la realidad es que cada vez existe más literatura que refuerza la idea de que las iniciativas filantrópicas, como las llevadas a cabo por las Fundaciones Corporativas, pueden crear un retorno económico para las empresas en el largo plazo, al aumentar el compromiso de los empleados y la fidelidad de los clientes, al mejorar la reputación y al generar oportunidades de mercado<sup>18</sup>. La evaluación de estos impactos es un ámbito de estudio menos desarrollado y que cuenta con unas características particulares. En la última sección de este documento se trata este tema con mayor profundidad.

#### 3.4.4. ¿Es necesario evaluarlo todo y con la misma profundidad?

La cultura de la evaluación de impactos en las entidades sociales alcanza su punto más avanzado en los países anglosajones principalmente en Estados Unidos, donde las entidades filantrópicas y las agencias de desarrollo internacional han apostado de forma decidida por incorporar la evaluación de impactos sociales como práctica habitual, avanzando cada vez más en el desarrollo y uso de metodologías para ello.

Este relato sobre la relevancia de la evaluación de impactos se ha extendido de forma intensa en los últimos años en el entorno de las entidades sociales en España. Conforme ha aumentado el interés sobre este tema, las muchas entidades sociales y Fundaciones Corporativas han llevado a cabo evaluaciones de impacto y otras se lo han comenzado a plantear. Es en este momento

marcado por la crisis del COVID-19, que aún a un problema de escasez de recursos con una reorientación de programas o desarrollo de nuevas líneas de actuación en un tiempo limitado, cuando surge una de las cuestiones que plantea más dudas y quebraderos de cabeza en los responsables de las entidades de sector social y en particular en las Fundaciones Corporativas.

#### ¿Es necesario evaluar el impacto de todas las iniciativas que se llevan a cabo?

Antes de abordar esta pregunta, recordamos brevemente que entendemos por impacto. Según se ha detallado previamente, entendemos el concepto de impacto como un marco conceptual amplio que incluye una secuencia lógica de distintos elementos que conforman la teoría del cambio o cadena de valor del impacto. Estos elementos van desde aquellos que están bajo el control directo de la organización como los recursos (*inputs*) y los productos o prestaciones (*output*) realizadas, hasta aquellos que implican transformaciones y cambios en los beneficiarios de las iniciativas (*outcomes* e *impacts*), que dependen también de factores externos fuera del control de la organización y que requieren de una medición más compleja.

De nuestras conversaciones con los responsables de otras Fundaciones Corporativas se extrae la idea cada vez más extendida en el sector de que es recomendable e incluso necesario evaluar los impactos generados por todas las iniciativas y acciones realizadas por las fundaciones, y que esta evaluación debe ir lo más allá que sea posible en la cadena de valor de los impactos, midiendo no sólo *inputs* y *outputs*, sino también los *outcomes* e *impacts*.

(18) *Measuring the value of corporate philanthropy: Social Impact, business benefits and investors returns*. Terence Lim. CEPC.

En relación a esta cuestión, Alnoor Ebrahim, profesor de Harvard Business School y autor, entre otros, del libro *“Measuring Social Change”*, opina que efectivamente, las entidades sociales deberían evaluar todas las iniciativas que realicen, midiendo al menos todo aquello que está bajo su control, es decir como mínimo los recursos invertidos (*inputs*) y los productos y prestaciones entregadas (*outputs*) con dichos recursos<sup>19</sup>.

Sin embargo, según Ebrahim, no en todos los casos tiene sentido medir los *outcomes* e *impacts*, dado que la generación de estos depende de una gran cantidad de factores, muchos de los cuales no son controlables por las organizaciones. La decisión de lanzarse a medir los *outcomes* e *impacts* generados por una iniciativa debería realizarse de forma individualizada en cada situación en función de sus características específicas y de las condiciones del entorno.

En base a esto y también en línea con las conclusiones alcanzadas por la EVPA y AEF<sup>20</sup>, consideramos que no resulta factible promover y llevar a cabo para todos los tipos de iniciativas evaluaciones de impacto que vayan más allá de la medición de los *inputs* y *outputs* generados. La medición de *impacts* sin garantías suficientes supone un desperdicio de recursos escasos y tiene el riesgo de atribuir a la iniciativa transformaciones o cambios sociales que se deben a otros factores.

### 3.4.5. ¿Qué factores determinan el nivel de profundidad de la evaluación?

La decisión de hasta qué punto es preciso profundizar en la evaluación de impactos debe basarse en un análisis individualizado de las características y objetivos de cada una de las iniciativas realizadas.

En su último libro y en trabajos previos Ebrahim define un modelo que resulta de gran utilidad para discernir en qué casos y bajo qué circunstancias resulta razonable profundizar en la medición yendo más allá de los *inputs* y *outputs*. Partiendo de este modelo a continuación se detallan los factores que desde esta perspectiva deben considerarse a la hora de analizar las distintas iniciativas:

#### **Nivel de influencia de la iniciativa en la consecución del objetivo perseguido**

Se refiere a la capacidad teórica de la iniciativa realizada de generar cambios o transformaciones sobre los beneficiarios en

línea con los objetivos perseguidos. De manera general, cuanto mayor sea este nivel de influencia o capacidad teórica de la iniciativa para alcanzar sus objetivos, más sentido tendrá y más recomendable será la evaluación de sus *outcomes* e *impacts*. El nivel influencia depende de los siguientes dos factores definidos por Ebrahim:

- **Nivel de incertidumbre sobre las relaciones causa-efecto:** Se refiere al nivel de conocimiento y certeza sobre las relaciones de causa-efecto existentes entre las iniciativas desarrolladas y los *impacts* perseguidos. Cuando existe poca incertidumbre, la relación entre causa y efecto son estables y están relativamente bien entendidas y probadas, de forma que se tiene un amplio conocimiento de si una acción o acciones determinadas acabaran generando el impacto perseguido.

Existen casos en los que esta incertidumbre es muy reducida, al prácticamente sólo existir un camino que conduce al impacto perseguido. Por ejemplo, la instalación de un sistema de generación eléctrica en una zona sin suministro con el objetivo de dar acceso a la electricidad a sus habitantes. Por el contrario, existen otros muchos casos en los que no está claro que determinadas acciones generen los *impacts* esperados.



(19) El enfoque adoptado por Ebrahim en su libro difiere levemente del nuestro en cuanto a la definición de los diferentes elementos de la teoría del cambio. Ebrahim define los siguientes cinco elementos: *inputs*, *Activities*, *Outputs* (equivalentes a los Recursos y Productos definidos en nuestro enfoque), *Individual Outcomes* (Resultados de largo plazo en la vida de los individuos) y *Social Outcomes* (resultados de largo plazo en la comunidad y en la sociedad).

(20) *“Guía práctica para la medición y la gestión de impacto”*. Asociación Española de Fundaciones y European Venture Philanthropy Association. 2015.

Cuanto mayor este nivel de incertidumbre, más difícil resultará atribuir el impacto a la iniciativa llevada a cabo y por tanto tendrá menos sentido embarcarse en su evaluación.

- **Nivel de control sobre los *impacts*:** Grado en que una organización, en este caso la fundación, controla todas las actividades y condiciones que son necesarias para alcanzar los *impacts* perseguidos.

En muchas ocasiones el objetivo perseguido por la fundación no es por sí sólo alcanzable con una única iniciativa y requiere de otra serie de actividades, que quedan fuera del control de la fundación. Por ejemplo, una campaña de sensibilización sobre los accidentes de tráfico que pretenda reducir el número de accidentes mortales no podría conseguir por sí sola el objetivo perseguido puesto que hay una gran cantidad de factores que influyen en el mismo (estado de carreteras, límites de velocidad, etc.) y que no son controlables por la fundación.

Cuanto mayor sea el número de factores o actividades fuera del control de la iniciativa menos sentido tendrá la evaluación de los impactos generados por la misma, puesto que más difícil será atribuir los mismos a la iniciativa.



En el caso particular de las Fundaciones Corporativas es muy habitual llevar a cabo donaciones o recaudaciones de fondos para otras entidades del tercer sector (Cruz Roja, Bancos de alimentos, etc.). Este tipo de

actividades resulta un ejemplo muy claro de iniciativas en las que su nivel de influencia sobre la consecución de los objetivos es reducido, dado que es directamente otra entidad la que tiene todo el control y gestiona y lleva a cabo la actividad generadora de impactos.

### **Recursos disponibles para llevar a cabo la evaluación de *impacts***

La evaluación de *impacts* requiere de un volumen de trabajo y recursos muy elevados (económicos, datos, etc.), que no están al alcance de todas las entidades y que en la mayoría de casos no permite su aplicación a todas las iniciativas. La cantidad de tiempo y recursos empleados y el nivel de precisión buscado deben ser proporcionales a la importancia y alcance de la iniciativa y al tamaño de la entidad.

En base a estos factores hemos definido un marco teórico ilustrativo que puede ser utilizado como punto de partida para decidir el nivel de profundidad a aplicar en la evaluación de las distintas iniciativas, en función del nivel de influencia de las mismas sobre los objetivos perseguidos.

Este marco debe ser utilizado únicamente como una referencia que guíe el análisis de cada uno de las iniciativas puesto que existen múltiples factores y condicionantes que pueden afectar a la decisión de evaluar con mayor o menor profundidad y que no están reflejados en este marco teórico.

A continuación, se definen tres categorías de iniciativas en función del nivel de influencia teórica que puedan tener sobre los objetivos definidos. Para cada una de ellas se proporcionan ejemplos concretos de tipologías de actividades y programas y se analiza en cada caso hasta donde sería recomendable llegar con la evaluación:

**A. Alta influencia sobre los objetivos:** Se incluyen en esta categoría aquellas iniciativas que, sobre el papel, cuentan con una alta capacidad para generar los cambios y transformaciones perseguidos, al contar con una relación causa-efecto probada y controlar todos o una gran parte de los factores que puede afectar a la consecución de los objetivos perseguidos. Esta alta influencia puede ser generada por los siguientes motivos:

- **Objetivos muy específicos y/o inmediatos:** Iniciativas que buscan satisfacer necesidades muy específicas y/o inmediatas, en los que con muy alta probabilidad la aplicación del mismo permitirá lograr el objetivo perseguido. Un ejemplo de este caso podría ser la prestación de ayuda humanitaria (medicinas, agua, etc.) tras una catástrofe natural, donde el objetivo de la intervención es aliviar la situación puntual de emergencia de una población específica durante los primeros días.

En estos casos ocurre en muchas ocasiones que los propios outputs ya reflejan los impactos generados. Por ejemplo, en el caso de la ayuda humanitaria los productos serían el número de personas que reciben la ayuda lo cual coincide con el impacto perseguido. Por ello, en estos casos no es necesario ir más allá de una correcta evaluación de los *outputs*.

- Programa o iniciativa integrada con distintas actividades para cumplir con objetivos más amplios: Se incluyen en esta categoría aquellas iniciativas que persiguen objetivos más amplios, que requieren de la realización de distintas actividades y del cumplimiento de múltiples condiciones, pero que engloban una parte importante de estas actividades necesarias o al menos aquella o aquellas que pueden tener mayor peso en la consecución del objetivo.

Un ejemplo de este tipo de iniciativas sería un programa para fomentar la inserción laboral de jóvenes desempleados a través no sólo de formación técnica específica, sino incluyendo también una bolsa de empleo con empresas o asesoramiento en carrera profesional.

Otro ejemplo de iniciativa que podría incluirse en esta categoría serían los programas de becas para estudios universitarios o de posgrado, siempre y cuando la cuantía de estas becas sea suficientemente elevada para cubrir una parte importante de los estudiantes. En este caso, aunque el programa incluye una única actividad, esta es lo suficientemente importante como para ayudar a cumplir el objetivo del mismo.

En estos casos, en los que la iniciativa tiene la suficiente influencia como para atribuirse potencialmente todas o una parte de los cambios y transformación generadas, tiene sentido plantearse una evaluación lo más profunda posible, llegando hasta la medición de los impactos, siempre con los recursos necesarios para ello no sean desproporcionados respecto a lo invertido en la iniciativa.

- B. Incertidumbre sobre la influencia en los objetivos:** En muchas ocasiones no existe una certeza clara de la relación causa-efecto entre la iniciativa y los objetivos, o aun existiéndola la iniciativa sólo controla una pequeña parte de los factores necesarios para generar los impactos perseguidos.

En esta categoría se incluyen una gran variedad de iniciativas bastante habituales en las Fundaciones Corporativas como, por ejemplo, un programa que proporciona formación técnica a jóvenes o desempleados, pero que no está integrados en una estrategia más amplia y no incluye otras actividades que ayuden a los participantes a conseguir un empleo.

Otro ejemplo muy común en el sector, son los premios o ayudas económicas al estudio o a la investigación, cuya cuantía, a diferencia del ejemplo sobre las becas mencionado en el punto anterior, no permite cubrir por sí sola una parte relevante de los costes asociados a los estudios o a la investigación a realizar.

En estos casos de mayor incertidumbre será necesario realizar un análisis caso a caso de hasta donde llegar en la evaluación, teniendo en cuenta el tamaño la iniciativa y la disponibilidad de recursos. De manera general, se recomienda comenzar midiendo los *outcomes* generados por la iniciativa y analizar de forma cualitativa la influencia que puede haber tenido dicha iniciativa en la consecución de los mismos. En aquellos casos en que se aprecien indicios relevantes de que la iniciativa podría ser responsable de una parte de los mismos se podría plantear la evaluación de sus *impacts*, teniendo siempre en cuenta los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

- C. Reducida influencia sobre los objetivos:** Se incluyen en esta categoría aquellas iniciativas que cuentan a priori con una capacidad reducida para generar por sí solos los cambios y transformaciones que persigue. Estas iniciativas controlan sólo una pequeña parte de las actividades necesarias para generar impactos y además las relaciones causa-efecto son complejas pudiendo haber distintos caminos que conduzcan a los objetivos. Existen distintos ejemplos de iniciativas de este tipo como pueden ser las campañas de sensibilización sobre aspectos sociales, la realización de actividades o eventos culturales, artísticos o deportivos (exposiciones, charlas, etc.) o la realización de donaciones a otras entidades del tercer sector.

Dentro de esta categoría se encuentran una parte relevante de las iniciativas llevadas a cabo habitualmente por las Fundaciones Corporativas, como por ejemplo las campañas de sensibilización sobre aspectos sociales (hábitos

saludables, normalización de la discapacidad, seguridad vial, diversidad de género, etc.), la realización de actividades o eventos culturales, artísticos o deportivos (exposiciones de arte, charlas, partidos benéficos, etc.) o la realización de donaciones a otras entidades del tercer sector.

En estos casos en los que la posibilidad de atribución de cualquier tipo de *impact* es muy remota es suficiente con realizar una buena evaluación de los recursos y los productos generados.

El gráfico 15 resume de forma esquemática el marco teórico definido anteriormente, especificando ejemplos de iniciativas que podrían estar incluidas dentro de cada categoría.

### 3.4.6. ¿Qué alternativas existen para la evaluación?

Una vez que se ha definido que elementos van a ser evaluados para cada iniciativa, llega el momento de abordar la otra cuestión que más dudas genera entre los responsables de las distintas fundaciones:

#### ¿Cómo llevo a cabo la evaluación? ¿Qué metodologías existen para ello?

La respuesta a estas preguntas variará en función de los elementos que deben ser evaluados. La evaluación de *inputs* y *outputs* no requiere de metodologías específicas, sino que se basa más en una labor de recopilación y análisis de información propia y de definición de las variables o indicadores que serán utilizados.

**Gráfico 15** Marco teórico ilustrativo para la evaluación de iniciativas

	<i>Inputs</i> Recursos	<i>Outputs</i> Productos	<i>Outcomes</i> Resultados	<i>Impacts</i> Repercusiones	
<b>Alta influencia sobre objetivos</b>					
<b>Objetivo específico e inmediato</b> Programas de ayuda humanitaria en catástrofes naturales, asistencia urgente a enfermos y a personas necesitadas, programas de recogida y entrega de alimentos, ...	✓	✓	✗	✗	El <i>output</i> ya refleja los <i>outcomes</i> y el <i>impact</i> .
<b>Programa integrado con distintas actividades para cumplir con objetivos más amplios</b> Microcréditos, programas inserción laboral (desempleados, personas con discapacidad, etc.), programa de fomento del emprendimiento (financiación, formación, etc.), becas de estudios con cobertura elevada, ...	✓	✓	✓	✓	Medir lo más allá posible teniendo en cuenta los recursos disponibles.
<b>Incertidumbre sobre la influencia en los objetivos</b>					
Cursos de formación aislados, premios a la excelencia, ayudas al estudio o a la investigación (cuantías reducidas), programa de prácticas laborales, ...	✓	✓	✓	?	Analizar caso a caso y medir <i>outcomes</i> e <i>impacts</i> en base a la influencia del programa y a los recursos necesarios.
<b>Reducida influencia sobre objetivos</b>					
Campañas de sensibilización en aspectos sociales, patrocinios, exposiciones de arte/charlas/conferencias, donaciones y recaudaciones de fondos para otras entidades sociales, visitas escolares, ...	✓	✓	✗	✗	Tiene poco sentido medir <i>outcomes</i> y atribuirse <i>impacts</i> por la escasa influencia sobre los objetivos.
	✓ Evaluar	✗ No evaluar	?		Analizar caso a caso

Fuente: Análisis PwC.

En el caso de que se opte por medir los outcomes la evaluación se basará sobre todo en la realización de un seguimiento del público objetivo para identificar cómo ha cambiado su situación, comportamientos o aptitudes tras la iniciativa, a través de la utilización de encuestas, seguimientos individualizados, estadísticas públicas, etc.

A diferencia de los anteriores elementos, la evaluación de *impacts* sociales supone un reto más complejo, al requerir de una serie de conocimientos técnicos específicos y de un mayor volumen de información y datos. El gran desarrollo experimentado por este campo de estudio en la última década ha propiciado la aparición de una gran variedad de metodologías, herramientas y marcos de medición de distinto tipo, aunque a diferencia de la evaluación de impactos ambientales, donde existen metodologías más estandarizadas y comúnmente aceptadas, aún no existe un gran nivel de consenso, ni siquiera un marco de referencia único en el que basarse.

En cualquier caso, con el objeto de proporcionar una visión general a continuación se detallan los principales conceptos a tener en cuenta y las principales metodologías existentes, tanto para la medición como para la valoración de impactos.

#### Medición de impactos

Antes de hablar de metodologías de medición es necesario comprender con más detalle que factores deben ser tenidos en cuenta y diferencian la medición de resultados de la medición de impactos. Según la EVPA y AEF estos factores se resumen en los siguientes:

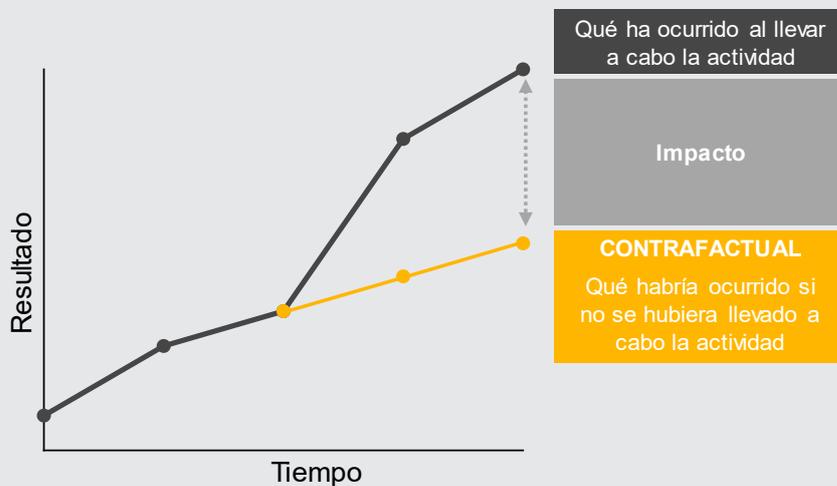
- Efecto peso muerto: Que habría pasado de todas formas, es decir, en ausencia

de las actividades de la organización. Esto incluye el progreso que los beneficiarios habrían experimentado sin las actividades de la organización (lo que reduce su impacto), así como las consecuencias negativas de la no intervención (lo que lo aumenta).

- Impacto atribuible: En qué medida el cambio o la transformación que se ha observado es resultado de las acciones de la fundación o de acciones de otras organizaciones /gobierno, etc., realizadas al mismo tiempo.
- Efecto caída: Con el paso del tiempo la importancia del impacto se reduce. Los impactos no permanecen siempre, por lo que necesitamos hacer alguna estimación sobre su duración.
- Efecto desplazamiento: El efecto positivo observado en un determinado grupo puede ser contrarrestado por un efecto negativo observado en un grupo diferente (que no era el público objetivo de la iniciativa).
- Consecuencias imprevistas o no intencionadas: Efectos que se producen como resultado de la iniciativa pero que no forman parte de los efectos deseados.

De manera general, para realizar una medición rigurosa y precisa de los *impacts*, que permita evaluar todos estos factores, es necesario crear lo que se conoce como grupos de control o de comparación. La utilización de grupos de control, así como otros conceptos y métodos de evaluación de impactos han sido parcialmente importados de las ciencias médicas. Por ejemplo, en el ensayo de un medicamento se administra un fármaco a algunas personas, que pasan a

**Gráfico 16** Ejemplo ilustrativo de contrafactual



Fuente: Análisis PwC.

denominarse grupo de tratamiento, y un placebo a las personas que constituyen el grupo de control. El efecto del medicamento se evalúa a partir de la diferencia en la evolución de la patología analizada entre un grupo y otro.

De forma análoga, los métodos para la evaluación de *impact* suelen comparar un grupo de tratamiento (las personas o grupos que participan o se benefician de una iniciativa social) con un grupo de comparación o control (integrado por los que no han participado), que sirve para controlar el contrafactual o, dicho de otra forma, lo que habría ocurrido en ausencia del programa o iniciativa (ver gráfico 16).

La definición del grupo de individuos que actúan como contrafactual (grupo de control) es el principal reto metodológico que plantea la medición de *impacts*. Para ello, existen distintas metodologías que se diferencian entre sí en función del procedimiento utilizado para ello. La clasificación más aceptada en el ámbito académico y científico incluye, según detalla entre otros Ivàlua en su Guía de Evaluación de Impacto<sup>21</sup>, las siguientes:

- Diseños experimentales: Son aquellos en los que los grupos de tratamiento y control se configuran, partiendo de una población de potenciales beneficiarios, asignando a los individuos a uno y a otro de forma aleatoria. Aquellos que no se beneficiarán o participarán en la iniciativa social constituyen el contrafactual.
- Diseños cuasiexperimentales: En esta categoría se incluyen distintos métodos en los que, a diferencia de los anteriores, la asignación de los individuos a un grupo u a otro no se realiza de forma aleatoria, bien porque son los propios individuos los que eligen participar o no, ya sea porque otro agente toma esa decisión, o por las dos cosas al mismo tiempo.

Dentro de esta categoría se incluyen distintas tipologías de métodos que van desde los más complejos, como el *Matching*<sup>22</sup>, hasta otros más sencillos pero que arrojan resultados menos robustos como las comparaciones antes-después o las series temporales interrumpidas, en los que se estiman los impactos sin construir un grupo de comparación específico, sino atendiendo a la evolución de los propios individuos que participan en el programa o iniciativa, antes y después de su participación.

El estudio realizado por la Fundación Bancaria “la Caixa” evaluando el impacto

de su programa de becas para estudios en el extranjero supone un buen ejemplo de la aplicación de técnicas de *Matching* para construir un grupo de control. En concreto este estudio mide el impacto (*impact*) generado por su programa de becas sobre los estudiantes becados en términos de sus salarios, su visibilidad social y de su relevancia científica.

Para medir estos *impacts* los investigadores comparan los resultados obtenidos en estos tres indicadores por los becarios participantes en el programa, con un grupo de solicitantes no becados (grupo de control) que se emparejan con los becarios a los que se asemejan más en términos de género, notas, universidad de procedencia, estudios cursados, etc. Las diferencias observadas en los resultados obtenidos (salarios, producción académica, etc.) por ambos grupos reflejan el *impact* generado por el programa de becas<sup>23</sup>.

Existe un amplio consenso respecto a que los diseños experimentales constituyen el método más robusto a la hora de evaluar el impacto de un programa o iniciativa. Sin embargo, su aplicabilidad suele ser muy limitada debido a que requiere que la evaluación se prepare antes de iniciar el programa o poner en marcha la iniciativa, a su alto coste de implementación y a las consideraciones éticas que aparecen al impedir el acceso al programa o iniciativa a unas personas y a otras no.

En la mayoría de los casos la aplicación de estos métodos requiere de un volumen de recursos, tanto de información como económicos y materiales, que puede estar fuera del alcance de la mayoría de las entidades sociales y en particular de las Fundaciones Corporativas.

De forma adicional a las metodologías definidas hasta el momento, la medición de todos los elementos de la cadena de valor del impacto puede ser realizada utilizando metodologías de evaluación cualitativa<sup>24</sup>. Estas metodologías pueden suponer tanto un complemento a los enfoques cuantitativos, al permitir abordar cuestiones diferentes, como una alternativa a los mismos, en aquellos casos en que la aplicación de estos no es factible.

A diferencia de los métodos cuantitativos, estas metodologías no se centran en la identificación y medición de relaciones de causalidad, sino más bien en conocer las percepciones y opiniones de las personas involucradas en los programas o iniciativa.

(21) Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas (Ivàlua). Guía práctica de Evaluación de Impacto.

(22) Esta técnica imita un experimento con asignación aleatoria mediante la creación de un grupo de control ex post que se parece lo máximo posible al grupo de tratamiento en cuanto a características relevantes observables.

(23) [http://www.econ.upf.edu/~montalvo/libros/estudio\\_impacto\\_becas\\_libro.pdf](http://www.econ.upf.edu/~montalvo/libros/estudio_impacto_becas_libro.pdf)

Son apropiadas para añadir profundidad, detalle y significado al análisis cuantitativo, para el estudio de casos particulares, para evaluar la satisfacción de los afectados por una iniciativa o el impacto sobre su calidad de vida, entre otros aspectos.

Existen distintas técnicas para la recopilación de la información necesaria para el desarrollo de evaluaciones cualitativas, entre las que se incluyen las siguientes:

- **Historias de vida:** Método basado en la realización de entrevistas individuales estructuradas en las que se pregunta a los beneficiarios de las iniciativas acerca de sus experiencias particulares con las mismas. La información conseguida permite obtener una historia que refleje la experiencia y el cambio que esa persona ha experimentado.
- **Dinámicas de grupo:** Realización de una entrevista a una selección de individuos participantes o beneficiarios de la iniciativa de forma simultánea, para discutir y poner en común sus experiencias personales. La principal finalidad de una dinámica de grupo es capturar actitudes, creencias, normas, experiencias o reacciones de un grupo cuando no se puedan conseguir mediante otras técnicas cualitativas como las entrevistas individuales.
- **Encuestas:** La realización de encuestas (presenciales, telefónicas, online) puede ser utilizada tanto para obtener información cualitativa sobre la percepción, experiencias, satisfacción, etc. de los beneficiarios de las iniciativas,

como para la recopilación de información cuantitativa, que puede ser utilizada en el desarrollo de evaluaciones con métodos cuantitativos.

### Valoración del impacto

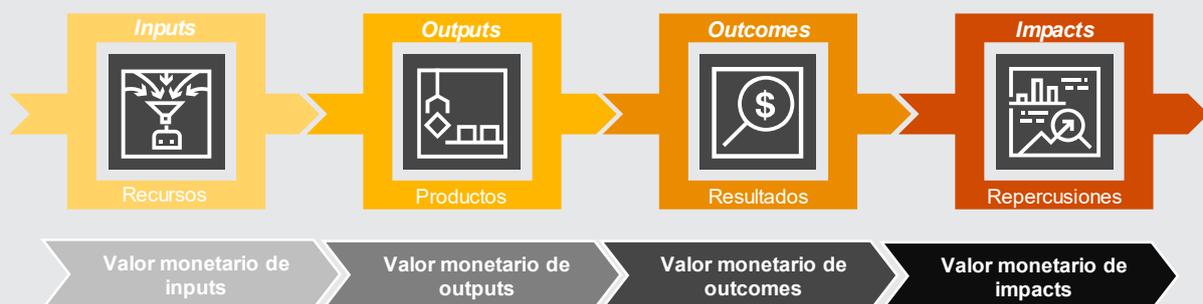
La valoración de impactos tiene como objetivo principal la cuantificación en términos monetarios de los impactos generados por las iniciativas o programas sociales llevados a cabo. Se considera un complemento y un paso adicional a la medición de impactos, que permite transformar los impactos medidos en ocasiones en unidades no comparables, en una unidad monetaria que permite la comparación homogénea entre distintas iniciativas.

La valoración de impactos puede ser aplicada a cualquiera de los elementos de la teoría del cambio o cadena de valor (ver gráfico 17) del impacto (*inputs, outputs, outcome e impacts*) en función de los objetivos perseguidos.

Existen una gran variedad de técnicas y métodos destinados a valorar todos estos impactos, basados principalmente en la utilización de proxies para estimar el valor monetario de aspectos que no tienen un valor de mercado, entre los que se incluyen las siguientes<sup>24</sup>:

- **Métodos de preferencias reveladas o valor percibido:** Permiten obtener estimaciones del valor económico generado a partir de los precios de mercado de otros bienes y servicios que si cuentan con un mercado y que están

**Gráfico 17** Cadena de valor del impacto aplicada a la valoración



Fuente: Análisis PwC.

(24) Para obtener más información este tipo de metodologías ver: Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas (Ivàlua). La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas.

relacionados con los impactos analizados. Se basan en la idea de que la gente revela sus preferencias cada vez que compra o que vende. Existen diversas modalidades para obtener esta información; por ejemplo, la de los precios hedónicos (el cambio en el precio de viviendas para identificar la cantidad de dinero adicional que los individuos están dispuestos a pagar por vivir en una zona determinada) o la del coste del viaje (basa el cálculo del valor monetario de los resultados en la disposición a viajar para utilizar el servicio).

Por ejemplo, siguiendo este método la valoración monetaria de la mejora del rendimiento académico (hábitos de estudio) de niños que participan en un programa para reducir el fracaso escolar, podría realizarse tomando como proxy el coste medio de asistir a clases de refuerzo escolar.

- Métodos de preferencias declaradas o valoración contingente: Estos métodos se basan en preguntar directamente a la gente cómo valora determinadas cosas ya sea en relación con otras o en términos de cuánto estarían dispuestos a pagar por tener o por evitar algo. Este enfoque evalúa la disposición de la gente a pagar, o recibir una compensación, por un objeto hipotético.

Por ejemplo, para valorar el impacto generado por un programa que mejora la calidad de vida en el ámbito emocional de las personas, se podría preguntar a los beneficiarios por cuanto habrían estado dispuestos a pagar por conseguir estos beneficios.

- Métodos de ahorros de costes o incremento de ingresos: Se basan en el uso de datos financieros reales para valorar los impactos generados partiendo de información sobre los costes ahorrados o ingresos generados por los resultados obtenidos por la iniciativa.

Por ejemplo, una iniciativa que consiga la inserción laboral de un cierto número de desempleados podría valorar una parte de los impactos que genera utilizando como proxy el ahorro de costes en prestaciones por desempleo para la seguridad social o el aumento de ingresos fiscales asociado a un mayor pago de IRPF.

A la hora de valorar estos impactos hay que tener en cuenta una serie de aspectos que pueden afectar a los resultados obtenidos y a la interpretación de los mismos:

- El valor de una misma iniciativa puede ser distinto en función de las

características, preferencias, etc. de las personas beneficiarias. Por ejemplo, el valor de una ayuda al transporte será más valorado por aquellas personas que lo utilizan diariamente para ir a trabajar que por aquellas que trabajan en casa y lo dan un menor uso.

- El valor de una iniciativa puede ser diferente si es valorada desde el punto de vista de los beneficiarios o desde el punto de vista de la sociedad. Por ejemplo, la sociedad valora mejor a aquellas iniciativas que favorecen a personas que cuentan de partida con mayores dificultades o que impactan de forma menos negativa en el medio ambiente.

Existen una gran variedad de marcos metodológicos, muchos de ellos importados del mundo empresarial, que, partiendo del uso de estas y otras técnicas de valoración, permiten comparar diferentes tipos de programas e iniciativas en función del retorno social que generan. En la mayoría de los casos a la hora de valorar este retorno social consideran tanto los costes como los beneficios que generan para toda la sociedad y no solamente para los beneficiarios directos de la iniciativa.

**La metodología SROI** (*Social Return On Investment*), inspirada en el indicador financiero ROI (retorno sobre la inversión), es quizás el ejemplo más representativo de la importancia y expansión de estas herramientas y métricas del sector privado. El SROI permite medir y cuantificar en términos monetarios el valor social de una organización, programa o iniciativa, teniendo en cuenta todos los costes y beneficios generados, tanto de carácter social como ambiental y económico.

Ofrece un enfoque cuantitativo asignando un valor económico a cada uno de los impactos sociales que identifica, a través de la utilización de distintas técnicas de valoración como las detalladas previamente. Los análisis SROI generan como resultado final un indicador que refleja el número de unidades monetarias en que la sociedad se ve beneficiada por cada unidad monetaria invertida en la iniciativa. Por ejemplo, se podría decir que, por cada euro invertido en un programa de refuerzo educativo, se genera un retorno social de 2,5 euros.

La aplicación de metodologías de valoración como el SROI cuenta como principal ventaja con la posibilidad de comparar de forma homogénea el retorno social generado por iniciativas que pueden ser muy diferentes en objetivos y características. Por el contrario, las principales críticas a estas metodologías residen en lo cuestionable de algunas de las valoraciones realizadas, sobre todo en las referentes a aspectos intangibles.

## Evaluación de impactos sobre la empresa

En la mayoría de los casos, la evaluación de impactos se centra en conocer los efectos que las iniciativas llevadas a cabo generan sobre los beneficiarios de las mismas. Sin embargo, existe, como se ha detallado con anterioridad, cada vez un mayor interés en evaluar los impactos que una iniciativa social genera tanto sobre la entidad que la lleva a cabo, como, en el caso de las fundaciones corporativas, sobre la empresa fundadora.

Estos impactos pueden ser muy distintos en magnitud y en tipología, en función de las características específicas y de la importancia de la iniciativa analizada, aunque a modo de resumen podrían clasificarse en las siguientes categorías:



### Aumento del compromiso y/o el sentimiento de pertenencia de los empleados con la compañía

Estas iniciativas pueden acabar generando aumentos de motivación, mejoras de productividad y una mayor identificación con la empresa.



### Fidelización de clientes

La realización de iniciativas que muestren el compromiso de la compañía con la comunidad y con determinadas causas sociales puede mejorar la imagen de marca de la compañía, la fidelidad de los clientes y la promoción boca a boca.



### Mejoras en la reputación de la compañía

Los proyectos filantrópicos pueden reforzar la reputación de la marca gracias al compromiso de la empresa ante problemas y causas sociales.



### Contribución a la innovación empresarial y creación de oportunidades de negocio

En algunos casos la filantropía genera nuevas relaciones y oportunidades con personas y entidades fuera de su entorno tradicional de negocio, que pueden permitir a la compañía encontrar o demostrar nuevas ideas, tecnologías y productos.



En muchos casos, la influencia de las iniciativas es muy reducida como para generar impactos de este tipo, y en los casos en que sí podrían potencialmente darse, lo haría de forma indirecta y no se manifestarían en el corto plazo. Por ello, en estos casos resulta muy complejo y poco factible abordar la medición de *impacts* y aplicar metodologías de medición como las detalladas anteriormente. Nuestra recomendación es aplicar en estos casos técnicas cualitativas que nos permitan conocer la percepción y las opiniones de los distintos agentes involucrados y a partir de ellas evaluar los impactos generados.

Como punto de referencia y a modo ilustrativo a continuación se proponen los pasos seguir para la evaluación de estos impactos:

1. **Identificar de forma teórica los potenciales impactos** que cada iniciativa podría generar sobre la empresa siguiendo como punto de partida las cuatro categorías detalladas previamente.

2. **Identificar a los interlocutores claves** dentro (personal de distintas áreas de la empresa) y fuera (selección de clientes) de la empresa que podrían dentro de cada área de la empresa que puedan tener una mejor visión sobre los potenciales impactos identificados.
3. **Recabar información de los interlocutores** seleccionados a través de cuestionarios, entrevistas y/o grupos de trabajo, para confirmar si se están generando y en qué grado los potenciales impactos identificados previamente, o si detectan algunos distintos de estos.

Estos cuestionarios, entrevistas, etc. podrían contar con una parte de valoración cuantitativa utilizando una escala numérica (por ejemplo, del 0 -impacto nulo- al 100 -alto impacto-) y otra más cualitativa donde se extraigan las percepciones y opiniones de los interlocutores.



# Anexo: Muestra de Fundaciones Corporativas analizadas



## Fundaciones Corporativas

- Fundació Abertis
- Fundació Damm
- Fundació Mútua General de Catalunya
- Fundació Privada Catalana Cet10
- Fundació Privada La Farga Group
- Fundació RACC
- Fundació Victor Grífols i Lucas
- Fundación 12 meses, 12 causas
- Fundación 3M
- Fundación A.M.A.
- Fundación Abbott
- Fundación Accenture
- Fundación Acciona Microenergía
- Fundación ACS
- Fundación Adade
- Fundación Adecco para la Integración Laboral
- Fundación AFI
- Fundación Agbar
- Fundación Aguirre-Newman
- Fundación Alares
- Fundación Alda
- Fundación Alimerka
- Fundación Allain Afflelou
- Fundación Altadis
- Fundación Alter
- Fundación Altran para la Innovación
- Fundación Amadeus
- Fundación AMV Hispania

- Fundación AON España
- Fundación Aquae
- Fundación Aranzadi Lex Nova
- Fundación Arquia
- Fundación Asisa
- Fundación Farmacéutica FARMAS
- Fundación AstraZeneca
- Fundación Atlantic Cooper
- Fundación Atlético de Madrid
- Fundación Atresmedia
- Fundación Avintia
- Fundación Axa
- Fundación Ayesa
- Fundación Bankinter Innovación
- Fundación Barceló
- Fundación BBVA
- Fundación BBVA Microfinanzas
- Fundación Bertelsmann
- Fundación Blinker
- Fundación BP España
- Fundación Bristol-Myers Squibb España
- Fundación British Telecom
- Fundación Camper
- Fundación Canaria Mapfre Guanarteme
- Fundación Canaria Satocan-Júnguel Sanjuán
- Fundación Cascajares
- Fundación Caser
- Fundación Cemex
- Fundación Cepsa
- Fundación Coca-Cola
- Fundación Codere
- Fundación Cofares
- Fundación Colección ABC
- Fundación COMSA EMTE
- Fundación Conde de Barcelona
- Fundación Contemporánea
- Fundación Copcisa
- Fundación Cope
- Fundación Covirán
- Fundación Cruzcampo
- Fundación Cuatrecasas
- Fundación Deloitte
- Fundación Dinastía Vivanco
- Fundación Disa
- Fundación DKV Integralia
- Fundación Dórica
- Fundación Ebro Foods
- Fundación Ediciones SM
- Fundación EDP
- Fundación EFE
- Fundación Einsa
- Fundación Elecnor
- Fundación Endesa
- Fundación Banco Sabadell
- Fundación Banco Santander
- Fundación Banco Santander Salud
- Fundación Bankia por la Formación Dual
- Fundación Everis
- Fundación EY
- Fundación FC Barcelona
- Fundación Fernando Pombo
- Fundación FIVMadrid
- Fundación Fluidra
- Fundación Focus-Abengoa
- Fundación Francisco Torrent Bejar
- Fundación Fuerte
- Fundación García Carrión
- Fundación Garrigues
- Fundación Gas Natural Fenosa
- Fundación Gaselec
- Fundación General de la Universidad Sek
- Fundación GMP
- Fundación Grupo Azvi
- Fundación Grupo de Hospitales Nisa
- Fundación Grupo Lar
- Fundación Grupo Norte
- Fundación Grupo Prasa
- Fundación Grupo Puma
- Fundación Grupo Sifu
- Fundación Grupo Siro
- Fundación Grupo Soledad
- Fundación GSD
- Fundación Hazen-Hosseschrueders
- Fundación Herbert Smith Freehills Spain

- Fundación Hestia
- Fundación HM Investigación
- Fundación Iberdrola
- Fundación Iberostar
- Fundación Inade, Instituto Atlántico del Seguro
- Fundación Infantil Ronald McDonald
- Fundación Infoglobal
- Fundación Instituto de Empresa
- Fundación Instituto Roche
- Fundación Intermundial
- Fundación Ipsen Pharma
- Fundación Jesús Serra
- Fundación Juan Miguel Villar Mir
- Fundación Juan Perán-Pikolinos
- Fundación Kiom
- Fundación LaLiga
- Fundación Eroski
- Fundación Esteyco
- Fundación Eurest
- Fundación Euskaltel Konekta
- Fundación Mahou San Miguel
- Fundación Manpower
- Fundación Manuel Peláez Castillo
- Fundación Mapfre
- Fundación March
- Fundación María Rafols para la Investigación
- Fundación Mémora
- Fundación Merck Salud
- Fundación Meridional
- Fundación Michelin Desarrollo
- Fundación Mundo Sano España
- Fundación Musaat
- Fundación Mutua de Propietarios
- Fundación Mutua General de Seguros
- Fundación Mutua Levante
- Fundación Mutua Madrileña
- Fundación Mutual de Conductors
- Fundación Mutual Médica
- Fundación Mylan para la Salud
- Fundación Natura Parc
- Fundación OCA
- Fundación Orange
- Fundación Osborne
- Fundación Parques Reunidos
- Fundación Pelayo
- Fundación Pfizer
- Fundación Portaventura
- Fundación Privada Uriach 1838
- Fundación Profesor Uría
- Fundación Prosegur
- Fundación PwC
- Fundación Quirón
- Fundación RACE
- Fundación Randstad
- Fundación Real Madrid
- Fundación Reale
- Fundación Renault
- Fundación Repsol
- Fundación Sacyr Vallehermoso
- Fundación Sando
- Fundación Sanitas
- Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre
- Fundación Santillana
- Fundación Sener
- Fundación Sesé
- Fundación Seur
- Fundación Sis-Novartis
- Fundación Solidaridad Carrefour
- Fundación Svenson
- Fundación Synodo
- Fundación Talgo
- Fundación Telefónica
- Fundación Testa Finance
- Fundación Tomás Olleros
- Fundación Tradebe
- Fundación Universidad Alfonso X el Sabio
- Fundación Urbina
- Fundación Urvina
- Fundación Vitaldent
- Fundación Vithas Nisa
- Fundación Vivo Sano
- Fundación Vocento

- Fundación Vodafone España
- Fundación We Are Water
- Fundación Weber
- Fundación Wolters Kluwer
- Fundación Wtransnet

### Fundaciones Bancarias

- Fundación Bancaria Bilbao Bizcaia Kutxa
- Fundación Bancaria Caja Castilla-La Mancha
- Fundación Bancaria Caja de Ahorros de Santander y Cantabria
- Fundación Bancaria Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Extremadura
- Fundación Bancaria Caja de Burgos
- Fundación Bancaria Caja Navarra
- Fundación Bancaria Caja Vital Kutxa
- Fundación Bancaria CajaCanarias
- Fundación Bancaria CajaCírculo
- Fundación Bancaria CajAstur
- Fundación Bancaria Ibercaja
- Fundación Bancaria Kutxa
- Fundación Bancaria La Caixa-Obra Social
- Fundación Bancaria Unicaja

### Fundaciones Ordinarias

- Afundación
- Fundació Antiques Caixes Catalanes
- Fundació Caixa de Balears
- Fundació Catalunya-La Pedrera
- Fundació Especial Antiga Caixa Sabadell 1859
- Fundació Privada de la Caixa d'Enginyers
- Fundación Bancaja
- Fundación Caja Badajoz
- Fundación Caja de Ávila
- Fundación Caja General de Ahorros de Granada
- Fundación Caja Inmaculada
- Fundación Caja Mediterráneo
- Fundación Caja Rioja
- Fundación Caja Segovia
- Fundación CajaMurcia

- Fundación Cajasol-Monte San Fernando
- Fundación CajaSur
- Fundación La Caja de Canarias
- Fundación Montemadrid

### Fundaciones de Cajas Rurales

- Fundación Caja Rural Burgos
- Fundación Caja Rural Casas Ibáñez
- Fundación Caja Rural D'Albal
- Fundación Caja Rural de Albacete-Globalcaja
- Fundación Caja Rural de Alicante
- Fundación Caja Rural de Aragón
- Fundación Caja Rural de Asturias
- Fundación Caja Rural de Cheste
- Fundación Caja Rural de Cuenca
- Fundación Caja Rural de Gijón - Ruralvía
- Fundación Caja Rural de Granada
- Fundación Caja Rural de Jaén
- Fundación Caja Rural de la Roda
- Fundación Caja Rural de Segovia
- Fundación Caja Rural de Toledo
- Fundación Caja Rural Mota del Cuervo
- Fundación Caja Rural Onda
- Fundación Caja Rural Regional de Murcia
- Fundación Caja Rural Villa Malea
- Fundación Científica Caja Rural de Soria
- Fundación Científica Caja Rural de Zamora
- Fundación Ruralcaja Valencia
- Fundación Social y Cultural Caja Rural del Sur

### Fundaciones de Cajas de Ahorro

- Caixa Ontinyent
- Colonya Caixa Pollença. Fundació Guillem Cifre

# Agradecimientos

Desde la Fundación PwC y la AEF queremos agradecer las aportaciones realizadas a los participantes en las diferentes reuniones y paneles de trabajo realizadas.

- **Carmen Bieger**  
Fundación Atresmedia
- **Sonia Mulero**  
Fundación Banco Sabadell
- **David Casado Marín**  
Fundació Bancària "la Caixa"
- **Ignasi Calvera**  
Fundació Bancària "la Caixa"
- **Juan Sitges**  
Fundación Caser
- **Juan Jose Litrán**  
Fundación Coca-Cola
- **María Ángeles Rodríguez de Trujillo**  
Fundación Cruzcampo
- **Vanda Martins**  
Fundación EDP
- **Jorge Ballester**  
Fundación Elecnor
- **Ramón Castresana**  
Fundación Iberdrola
- **José Antonio García**  
Fundación Infantil Ronald McDonald
- **Juan Moreno**  
Fundación Innovación Bankinter
- **Beatriz Herrera**  
Fundación Mahou San Miguel
- **Julio Domingo Souto**  
Fundación Mapfre
- **Stephanie García Van Gool**  
Fundación Microfinanzas BBVA
- **Mercedes Borbolla**  
Fundación Prosegur
- **María Viver**  
Fundación Randstad
- **Yolanda Erburu**  
Fundación Sanitas
- **Mari Satur Torre**  
Fundación Vodafone España
- **Cristina Sancho**  
Fundación Wolters Kluwer
- **Carlos Esteban**  
Z Zurich Foundation

Así como al equipo de trabajo de PwC que ha colaborado en la realización de este informe.

# Bibliografía

- Alnoor Ebrahim, *Measuring Social Change*, 2019.
- Asociación Española de Fundaciones (AEF). *El sector fundacional en España. Atributos fundamentales (2008-2014)*, 2016.
- Asociación Española de Fundaciones (AEF). *Las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares en España*, 2018.
- Asociación Española de Fundaciones (AEF) y European Venture Philanthropy Association (EVPA). *Guía práctica para la medición y la gestión del impacto*, 2018.
- Cluster de Impacto Social. *Midiendo el valor del Impacto Social Empresarial: Guía de herramientas de medición y valoración del Impacto Social Empresarial*.
- Comisión Europea. *Métodos propuestos para la medición del impacto social*, 2014.
- ES-IMPACT. *Luces y sombras de la medición del impacto social en España*, 2019.
- Fundación Bertelsman. *¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto?*, 2015.
- Fundación PwC. *Fundaciones corporativas: El Alma de las empresas*, 2016.
- Fundación PwC. *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*, 2018.
- Ivàlua, *Guía práctica 5: Evaluación de impacto Colección Ivàlua de guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas*, 2009.
- Ivàlua, *Guía práctica 8: La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas*, 2011.
- PwC. *Reporting with purpose and impact*, 2018.
- Roza, Bethman, Meijs and von Shnurbein. *Handbook on Corporate Foundation*, 2020.

# Contactos

## Fundación PwC



**Santiago Barrenechea**  
Presidente de la Fundación PwC  
santiago.barrenechea@pwc.com



**Marta Colomina**  
Directora General de la Fundación PwC  
marta.colomina@pwc.com

## PwC



**Jordi Esteve**  
Socio responsable de *economics* en PwC  
jordi.esteve.bargues@pwc.com

## Fundación CEOE



**Fátima Báñez**  
Presidenta de la Fundación CEOE



**Borja Echegaray**  
Director de la Fundación CEOE  
bechegaray@fundacionceoe.es

