

La Reputación en Fundaciones Corporativas

Estudio sobre los valores y variables
reputacionales de las fundaciones
vinculadas a empresas

Índice

#1	Introducción	04
	◦ Enfoque reputacional de las fundaciones	05
	◦ Contexto de las fundaciones corporativas	09
#2	La mirada interna de las fundaciones	18
	◦ Aspectos estratégicos	19
	◦ Valores y variables reputacionales	32
	◦ Transparencia	36
	◦ El rigor de la gobernanza	39
	◦ Impacto y mediación de la actividad	41
	◦ Visibilidad y comunicación	48
	◦ Innovación	51
	◦ Reconocimiento y buenas prácticas	54
#3	Percepción externa de la reputación de las fundaciones	60
#4	Principales hallazgos	72
#5	Propuesta metodológica para la gestión reputacional de las fundaciones	76
#6	Metodología y ficha técnica	84
#7	Bibliografía y fuentes consultadas	88

Sobre Villafañe

Villafañe es una consultora de negocio especializada en la generación de valor mediante la evaluación y gestión de la reputación y otros intangibles empresariales con indicadores de negocio.

Como pionera en este ámbito, lleva veintiséis años desarrollando metodologías de gestión y métricas para la mejora de la competitividad, la confianza y la sostenibilidad de empresas e instituciones públicas y privadas, en el entorno nacional e internacional.

Hoy podemos decir que:

- Somos la referencia intelectual y profesional en la evaluación y la gestión de la reputación y los intangibles corporativos en España y Latinoamérica.
- Nuestros 26 años de historia y haber sido la compañía que introdujo en España la gestión reputacional en el ámbito empresarial, avalan nuestra experiencia.
- Nacemos en el seno de la Universidad y la investigación, y ayudamos a generar valor a las organizaciones mediante la gestión de los intangibles.



#1

Introducción

• Enfoque reputacional de las fundaciones

En un entorno de incertidumbre, donde se reclama a los diferentes agentes corporativos e institucionales una mayor implicación en las problemáticas sociales y ambientales, las fundaciones corporativas juegan un importante papel en el ámbito internacional, nacional y local. Su función está asociada normalmente con la filantropía o el impulso de alguna causa social, ambiental o de interés general. Sin embargo, en ocasiones el término

fundación suele relacionarse con otros fines diferentes que generan impactos negativos entre sus grupos de interés. A este fenómeno se suma la confusión que transmite su relación con las propias compañías, sobre todo desde que la creciente demanda de sostenibilidad a las empresas ha hecho diluir la línea entre lo que debe ser abordado como parte del modelo de negocio y lo que debe quedar en el ámbito de una fundación corporativa.

Empresa	Fundación
Modelo de negocio responsable	Aporte a la sociedad
Aporte a la sostenibilidad (Criterios ESG)	Aporte a la sostenibilidad (Criterios ESG)
Demandas de <i>skateholders</i>	Filantropía
Impacto reputacional propio	Impacto reputacional en empresa/entidad fundadora

¿Cómo es valorado el papel que juegan las fundaciones en este escenario?

Gráfico: Enfoque reputacional Empresa / Fundación

¿Cómo es valorado el papel que juegan las fundaciones en este escenario? ... una investigación necesaria.

Las últimas décadas han estado marcadas por el crecimiento y evolución del sector fundacional, cuyo aporte a la sociedad ha ido creciendo a través de proyectos e iniciativas, y que en el caso de las fundaciones corporativas ha ido parejo al nombre de compañías o marcas empresariales con alto impacto económico. Sin embargo, este desarrollo no ha ido acompañado de suficientes investigaciones sobre aspectos que condicionan la labor de estas fundaciones, como pueden ser la percepción sobre su buen gobierno, la vinculación con la marca, la evaluación del impacto social de sus actividades o cómo todos estos factores influyen sobre la imagen que tienen de ellas sus grupos de interés claves.

Hoy más que nunca, dado el creciente interés por impulsar modelos sociales sostenibles desde la perspectiva ambiental social y de gobernanza, resulta imperativo que, como toda organización, las fundaciones corporativas comiencen a gestionar su reputación de forma sistemática y en base a criterios específicos que respondan al funcionamiento de este tipo de instituciones y a las expectativas de sus *stakeholders*.

El Informe sobre Riesgos Globales 2024 del Foro Económico Mundial¹ puntualiza que los principales peligros en el corto y medio plazo están asociados a la polarización y la desinformación. La primera por su interconexión con la recesión económica y su papel

amplificador de otros riesgos.

La segunda porque pone en crisis la propia definición de la verdad y motiva el auge de la desconfianza, poniendo en riesgo la libertad, la democracia y el ejercicio de los derechos digitales como el acceso a internet. Ambos temas están ligados a las fundaciones corporativas, tanto por su papel como actores sociales con capacidad de reducir la polarización, como por la exigencia de transparencia que se les demanda.

Así mismo, el Barómetro de Confianza de Edelman², investigación que analiza el nivel de confianza y credibilidad de distintos tipos de instituciones, señala en su última edición que, en España, las empresas son las entidades en la que más se confía, además de ser las únicas que son percibidas tanto competentes como éticas, lo que marca un claro desequilibrio comparado con gobiernos, medios y ONG (asociaciones y fundaciones). Al igual que el informe del Foro Mundial, el Barómetro apunta al temor a la desinformación, al existir la percepción generalizada de que los líderes gubernamentales, empresarios y periodistas “están manipulando la verdad al hacer afirmaciones que saben que son falsas o exageradas”. El estudio también confirma que se espera una mayor involucración de los CEO en los cambios que se producen en la sociedad y no

1

World Economic Forum (2024). The Global Risks Report 19th Edition.

2

Edelman Trust Barometer (2024). España.

solo al ámbito que contempla su propia empresa, papel que precisamente suelen jugar las fundaciones corporativas.

Según el estudio de Reputación Corporativa, realizado en Chile por Ipsos³, en 2023 hubo una fuerte bajada de 21 puntos porcentuales en la reputación de fundaciones y ONG, la mayor caída entre todas las instituciones medidas. Los motivos de este descenso fueron la falta de transparencia en la gestión y manejo de recursos por parte de determinadas fundaciones chilenas, lo que evidencia que las fundaciones corporativas no están al margen de situaciones de crisis reputacionales y que casos puntuales afectan a todo el ecosistema fundacional.

Desde Villafañe, con el apoyo de Fundación Mapfre, Fundación ONCE y Fundación Banco Santander, y con la colaboración de la Asociación Española de Fundaciones, hemos querido aportar nuestra experiencia en el estudio de la reputación corporativa y poner en marcha esta investigación, que sin duda contribuirá de manera significativa al impulso de un modelo de gestión reputacional válido y útil para las fundaciones corporativas españolas, que en última instancia desemboque en un mejor desempeño de estas organizaciones.

3

World Economic Forum (2024). The Global Risks Report 19th Edition.

**Hoy más
que nunca,
dado el creciente
interés por impulsar
modelos sociales
sostenibles,
las fundaciones
corporativas
deben gestionar
su reputación de
forma sistemática**



Objetivo del estudio

Teniendo en cuenta que la reputación es el reconocimiento que los grupos de interés de cada fundación corporativa hacen de su comportamiento con la sociedad y de la satisfacción de sus expectativas de acuerdo con los compromisos adquiridos, **'La reputación de las fundaciones corporativas'** se plantea analizar cuáles son las bases en las que se asienta la reputación de las fundaciones corporativas españolas.

La investigación pretende poder dar respuestas a **cinco objetivos centrales**:

- Definir **qué variables determinan la reputación** de las fundaciones corporativas.
- Establecer **criterios de reconocimiento** que permita medir el impacto de las fundaciones corporativas.
- Elaborar un repertorio de buenas prácticas reconocidas entre las fundaciones corporativas.
- Determinar el **nivel de alineamiento entre el propósito de una fundación corporativa y el posicionamiento de la empresa** a la que está unida y/o con la que comparte marca.
- Aportar una **metodología profesional** contrastada que permita a las fundaciones corporativas construir su reputación de forma estratégica y alineada a sus objetivos.



• Contexto de las fundaciones corporativas

La actividad fundacional tiene una larga historia. Algunos de los primeros ejemplos de fundaciones los podemos encontrar en la antigua Grecia y Roma, donde los filántropos y ciudadanos adinerados establecían instituciones para financiar proyectos de beneficencia, educación y arte. Estas fundaciones primigenias tenían como objetivo mejorar la calidad de vida de la comunidad y promover el bienestar social⁴.

En la Edad Media, las fundaciones religiosas desempeñaron un papel importante en Europa. Las órdenes religiosas y las instituciones eclesiásticas establecieron fundaciones para brindar asistencia a los necesitados, construir hospitales, escuelas y promover la educación. Durante el Renacimiento también hubo instituciones cuya función era el mecenazgo. Los grandes mecenas, como los Médici en Italia, establecieron fundaciones para apoyar a artistas, científicos y pensadores, fomentando así el desarrollo cultural y científico.

En los siglos XVIII y XIX, con la Revolución Industrial y la aparición de magnates enriquecidos con los nuevos modelos económicos, surgieron fundaciones filantrópicas en Europa y Estados Unidos. Personas como Andrew Carnegie y John D. Rockefeller establecieron fundaciones para abordar problemas sociales, como la pobreza, la educación y la salud. Ya en el siglo XX, las fundaciones se expandieron y diversificaron en todo el mundo.

Organizaciones como la Bill & Melinda Gates Foundation⁵ y la Ford Foundation se convirtieron en actores importantes en la promoción del desarrollo global, la salud, la educación y la investigación científica.

En el caso de Latinoamérica, la historia de las fundaciones enraíza con la época colonial, cuando las órdenes religiosas establecieron fundaciones para llevar a cabo obras de caridad y promover la evangelización. Estas fundaciones tenían como objetivo ayudar a los más necesitados y contribuir al desarrollo de la comunidad. En los siglos XIX y XX, surgieron nuevas fundaciones con diferentes propósitos, aunque muchas de ellas se centraron en la educación, la salud y el desarrollo social. También surgieron fundaciones dedicadas a la protección del medio ambiente, la promoción de los derechos humanos, la cultura y el arte, entre otros campos. Estas organizaciones han desempeñado un papel fundamental en la promoción del bienestar social, la igualdad y el desarrollo sostenible en la región, trabajando en colaboración con gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y comunidades locales.

4

Moreno, Juan (2015) El tiempo de las fundaciones.

5

Rey, Marta (2013) Filantropía y participación cívica en el albor del siglo XXI, pp 14-15.

Las fundaciones en España

Hay numerosas fundaciones históricas en España que tienen un profundo impacto en la sociedad y la cultura del país. Por ejemplo, algunas de las fundaciones más antiguas datan de la época medieval, cuando reyes y nobles fundaron instituciones religiosas, educativas y de beneficencia. Estas fundaciones desempeñaron en su día un papel crucial en el desarrollo de la educación, la atención médica o la asistencia social, y en algunos casos todavía desempeñan un rol destacado hoy en día. Así mismo, han desempeñado un papel importante en el desarrollo económico y cultural. Durante el siglo XX y el XXI, como en otras partes del mundo, comenzaron a aparecer fundaciones vinculadas a empresarios españoles y a compañías, tomando el testigo o continuando el legado de las instituciones filantrópicas ya existentes siglos atrás.

En la actualidad, las fundaciones en España continúan desempeñando un papel esencial en la promoción del bienestar social y la mejora de la calidad

de vida de las personas. A través de sus programas y proyectos, estas instituciones buscan impulsar el progreso, el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible y la igualdad en diferentes ámbitos de la sociedad, metas en las que ya trabajaban estas instituciones incluso antes de que se formularan los ODS o la legislación sobre igualdad. Además, su actividad tiene un importante peso en términos económicos: según el último *Análisis de la contribución económica y social de las fundaciones españolas*⁶ elaborado por la Asociación Española de Fundaciones (AEF) en colaboración Analistas Financieros Internacionales (AFI), el conjunto del sector fundaciones supone el 2,4% del PIB del país, con 27.000 millones de euros de aportación, y genera 270.000 empleos directos y casi 600.000 indirectos, además de alcanzar a 43 millones de beneficiarios.

6

https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw63ef503810628Ana769lisisdelacontribucio769necono769micaysocialdelasfundacionesesp

**El conjunto del sector
fundaciones supone
el 2,4% del PIB del país**



Marco regulatorio español

El artículo 34 de la Constitución⁷ reconoce “el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la ley”. Hasta 2002, las fundaciones españolas estuvieron reguladas por la Ley 30/1994⁸, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, que fue la primera normativa específica para las fundaciones. En la actualidad, están reguladas por la Ley 50/2002⁹, de 26 de diciembre, de Fundaciones, donde se establece el marco jurídico y los requisitos para su creación, funcionamiento y extinción, que coexiste con algunas normativas autonómicas de fundaciones.

Según esta normativa, para constituir una fundación, se requiere la escritura pública y el cumplimiento de ciertos requisitos, como la dotación de un patrimonio inicial suficiente. La Ley de Fundaciones

establece que las fundaciones deben tener un órgano de gobierno, como un patronato, que se encargue de la gestión y administración de la fundación. Además, se exige la presentación de cuentas anuales y la realización de auditorías, en algunos casos, para garantizar la transparencia y el buen uso de los recursos. Esta normativa también establece los fines que pueden tener las fundaciones, como la promoción de la educación, la investigación científica, la cultura, la asistencia social, la protección del medio ambiente, entre otros.

7

Constitución Española (29 de diciembre de 1978). Boletín Oficial del Estado.

8

Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general.

9

Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.



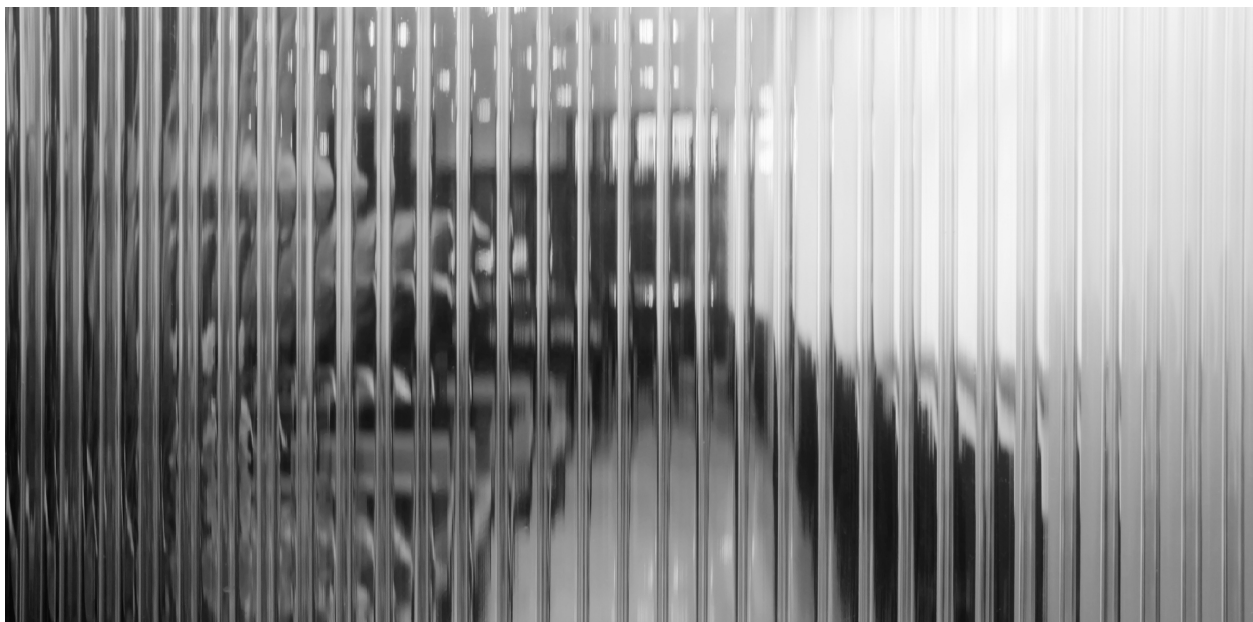
El concepto de fundación corporativa

Bajo el marco legal, las fundaciones son: *“Organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de interés general”* (artículo 2.1. de la Ley 50/2002) cuya *“finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas”* (artículo 3.2.). En esa misma línea se mueve la definición de la Asociación Española de Fundaciones (AEF) al establecer que una fundación es aquella *“organización sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general y cuyos beneficiarios son colectividades genéricas de personas”*.

Dentro de este concepto, el siguiente punto es establecer qué es concretamente una fundación corporativa. Un estudio previo realizado por la Fundación PwC en colaboración con CEOE Fundación¹⁰ definía como fundaciones corporativas a todas aquellas 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.

10

Fundación PricewaterhouseCoopers y CEOE Fundación (2020).
Informe de Fundaciones Corporativas en España.



Las reflexiones anteriores nos conducen a determinar las características que definen a una fundación corporativa:

	Establecidas por una empresa
	Organizaciones privadas sin fin de lucro
	Orientadas a atender y a beneficiar a la sociedad y a colectivos de personas
	Vínculos con la empresa
	Independencia legal
	Contar con fuente importante de sus ingresos proveniente de la empresa con la que tiene relación

Gráfico: Características de una fundación corporativa

Por tanto, la definición de fundación corporativa a efectos del presente estudio propuesta por Villafañe es: *“una organización sin ánimo de lucro cuya actividad está orientada a favorecer a la sociedad o a colectivos concretos dentro de ella, con un patrimonio creado o vinculado directamente a una empresa, con la que mantiene vínculos o incluso comparte nombre y marca, aunque es legalmente independiente de ella”*.

La relación entre empresa y fundación corporativa

Las fundaciones corporativas tienen el carácter legal de una fundación, pero son creadas y financiadas por una empresa privada, aunque tienen una independencia plena, ni siquiera consolida cuentas con el grupo empresarial. Se puede llegar incluso a la situación en que una fundación termine siendo accionista relevante de la propia empresa. Tienen la finalidad de establecer vínculos entre la empresa y la sociedad, por eso usualmente adoptan el nombre de la empresa matriz, aunque en algunas ocasiones optan por el nombre o apellido de miembros de la familia fundadora de la empresa. Se les puede considerar como una institución híbrida que en su propio seno articulan la esfera de los negocios y la esfera de la solidaridad o de la acción social.

Tienden a ser identificadas por sus grupos de interés y por el público en general como el mecanismo por el cual los fundadores expresan su preocupación a largo plazo por una causa social. El incremento en el tiempo del número de fundaciones

Las fundaciones corporativas pueden ser consideradas como instituciones híbridas



corporativas parece reflejar esta tendencia y, en la práctica, muchas empresas tienden a identificar, en mayor o menor grado, sus prácticas de responsabilidad social como aquellas vehiculadas a través de estas fundaciones.

Pero el modelo de relación entre la fundación corporativa y la empresa sigue generando confusión, tanto internamente como externamente, debido a la tensión entre dos tendencias irrenunciables: el control de la compañía sobre la ejecución de su compromiso social y la necesaria independencia de la fundación para que las demandas del negocio no la desvíen de su misión original. Porque, aunque no sea de forma explícita, las empresas esperan o desean retornos de sus fundaciones, el principal de ellos: reputación.

Criterios de reconocimiento reputacional

Aunque las fundaciones corporativas tienen vínculos con las empresas con las que comparten nombre, e incluso pueda hacer un efecto de transferencia reputacional, debido a su propia actividad y a las expectativas de sus grupos de interés, los criterios de reconocimiento reputacional tienen que ser diferentes a los de las compañías, ya que hay aspectos como el desempeño económico o la oferta comercial que,

siendo importantes para una empresa, no tienen sentido en el caso de las fundaciones. Por eso en este estudio, tras analizar la información disponible, hemos planteado como hipótesis unos criterios específicos de reconocimiento reputacional para fundaciones corporativas, divididos en cinco valores que a continuación se mencionan en orden alfabético:

- **Gobierno Riguroso:** órganos de gobierno, estrategia alineada, identidad corporativa (misión, fines fundacionales, ámbitos de actuación, estructura organizacional, manuales de funciones), identificación y valoración de *stakeholders*, liderazgo directivo, cultura y entorno de trabajo.
- **Impacto de la actividad:** planes de actuación, herramientas de gestión, medición impacto social (*inputs, outputs y outcomes*).
- **Innovación:** procesos, soluciones innovadoras, digitalización, investigaciones, buenas prácticas, adaptación a los cambios.
- **Transparencia:** claridad y accesibilidad en su documentación corporativa, estatutos, reglamento del patronato, código de conducta, cuentas anuales, memorias, informes de auditorías...
- **Visibilidad y comunicación:** gestión y estructura, plan comunicacional (estrategias, campañas, recursos, monitorización, RR.SS.), herramientas de comunicación interna y externa.

A su vez, el estudio ha planteado un desglose de 18 variables para estos cinco valores con el fin de lograr un entendimiento más profundo de las bases reputacionales de las fundaciones corporativas. Por orden alfabético, las variables propuestas son:

- Alianzas
- Colaboración público-privada
- Comunicación eficaz
- Contribución a la cadena de valor de la empresa
- Contribución a la sociedad
- Diálogo con grupos de interés
- Eficiencia
- Identificación de necesidades sociales
- Imparcialidad de las decisiones
- Integridad (no instrumentalización de la fundación)
- Investigación
- La reputación de la empresa/corporación fundadora
- Medición de impacto social generado
- Optimización de recursos
- Prevención de conflictos de interés
- Rendición y publicación de cuentas
- Renuncia al lucro directo e indirecto
- Transparencia financiera

Estos valores y variables han sido contrastados con directores de fundaciones y con los expertos que conforman el panel PAI (Público Altamente Informado) de Villafañe, compuesto por personas que, por su trayectoria y prestigio profesional consolidado, están en disposición de evaluar con criterios asentados a las fundaciones corporativas desde el punto de vista reputacional. En conjunto, son más de 160 expertos que colaboran con Villafañe en diferentes proyectos y cuyos perfiles variados (desde consejeros y altos directivos de compañías y asociaciones empresariales, hasta ex máximos responsables de organismos reguladores, pasando por analistas financieros, periodistas e *influencers* sectoriales) nos permiten obtener una visión multidisciplinar de los temas que les son consultados (ver sección Metodología del estudio).

**Estos valores
y variables han
sido contrastados
con directores de
fundaciones y con
el panel de Público
Altamente Informado
(PAI) de Villafañe**





#2

**La mirada interna
de las fundaciones**

En el análisis de los factores influyentes en la reputación de las fundaciones corporativas, resulta crucial contar con la perspectiva interna de quienes las dirigen y gestionan. Sus opiniones y experiencias proporcionan una visión única sobre los valores, estrategias y desafíos que moldean el funcionamiento de estas instituciones. A través de una encuesta realizada a directores de fundaciones hemos explorado sus percepciones sobre el impacto social, la relación con sus empresas y los factores que inciden en la construcción de la reputación de sus organizaciones.

Entender cómo los líderes de las fundaciones ven su propio papel y el de sus organizaciones es clave para desentrañar los fundamentos que sostienen su credibilidad y legitimidad ante la sociedad. La reputación de una fundación corporativa no solo depende de sus logros públicos, sino también de cómo sus actores internos interpretan su misión y responden a las expectativas de los grupos de interés. Por lo tanto, este análisis desde adentro ofrece una ventana crucial para establecer criterios válidos para la comprensión y la medición reputacional en las fundaciones.

• Aspectos estratégicos

El punto de partida para comprender los fundamentos de la reputación de las fundaciones corporativas comienza por el análisis de sus aspectos estratégicos. Estos elementos no solo definen las directrices y el propósito de la actividad fundacional, sino que también determinan cómo se proyecta y percibe su labor ante los diferentes grupos de interés. Entre los aspectos clave que se deben considerar se encuentran las políticas internas, las guías estratégicas y los marcos de actuación que regulan su funcionamiento. También es un factor determinante la relación entre empresa y fundación, así como, el enfoque que den las actividades y programas, los colectivos a los que se busca favorecer, y otros factores similares.

La reputación de una fundación corporativa no solo depende de sus logros públicos, sino también de cómo sus actores internos interpretan su misión y responden a las expectativas de los grupos de interés



Stakeholders principales: beneficiarios, sociedad y empleados

Desde Villafañe siempre se ha definido la **reputación corporativa** como el reconocimiento que los grupos de interés de una empresa hacen de su realidad y desempeño corporativos, en función de la satisfacción de sus expectativas¹¹. Por tanto, cualquier trabajo para acotar las bases de la reputación de las fundaciones corporativas pasa, en primer lugar, por una definición de los grupos de interés con los que interactúan.

Un análisis cualitativo a la literatura académica confirma que los grupos de interés o *stakeholders* constituyen una dimensión configuradora de la reputación corporativa. Los grupos de interés son, en suma, los propietarios de la reputación. Representan el ámbito donde residen y se expresan las percepciones que se tienen de la organización; es el lugar, por así decir, donde la reputación surge, se expresa, se modifica, crece o desaparece¹².

Es una de las condiciones imprescindibles para una correcta gestión de la reputación corporativa ya que no todos los stakeholders tienen la misma importancia para una empresa y, en consecuencia, debe establecerse un orden de prelación entre ellos y una métrica que exprese numéricamente la importancia de cada uno¹³.

En el presente estudio se han identificado y clasificado 13 grupos de interés que tienen interés sobre el impacto reputacional de las fundaciones. Dada la importancia de los stakeholders en la configuración de la reputación, uno de los primeros pasos del estudio debía ser realizar una **jerarquización de grupos de interés**, ya que no todos tienen la misma importancia para una institución y, en consecuencia, debe establecerse un orden que ayude a una correcta gestión de las expectativas que tienen sobre la organización.

Durante la investigación se pidió a los directivos jerarquizar los grupos de interés, de manera que podían seleccionar y ordenar por grado de relevancia (*siendo el 1º el más importante*) los grupos de interés que son tenidos en cuenta por su fundación:

11

Diccionario de la reputación y de los intangibles empresariales (2020). Justo Villafañe, Dir.

12

Marco conceptual de la reputación. Implicaciones para el gobierno universitario (2023). Santiago Fernández-Gubieda.

13

Diccionario de la reputación y de los intangibles empresariales (2020). Justo Villafañe, Dir.



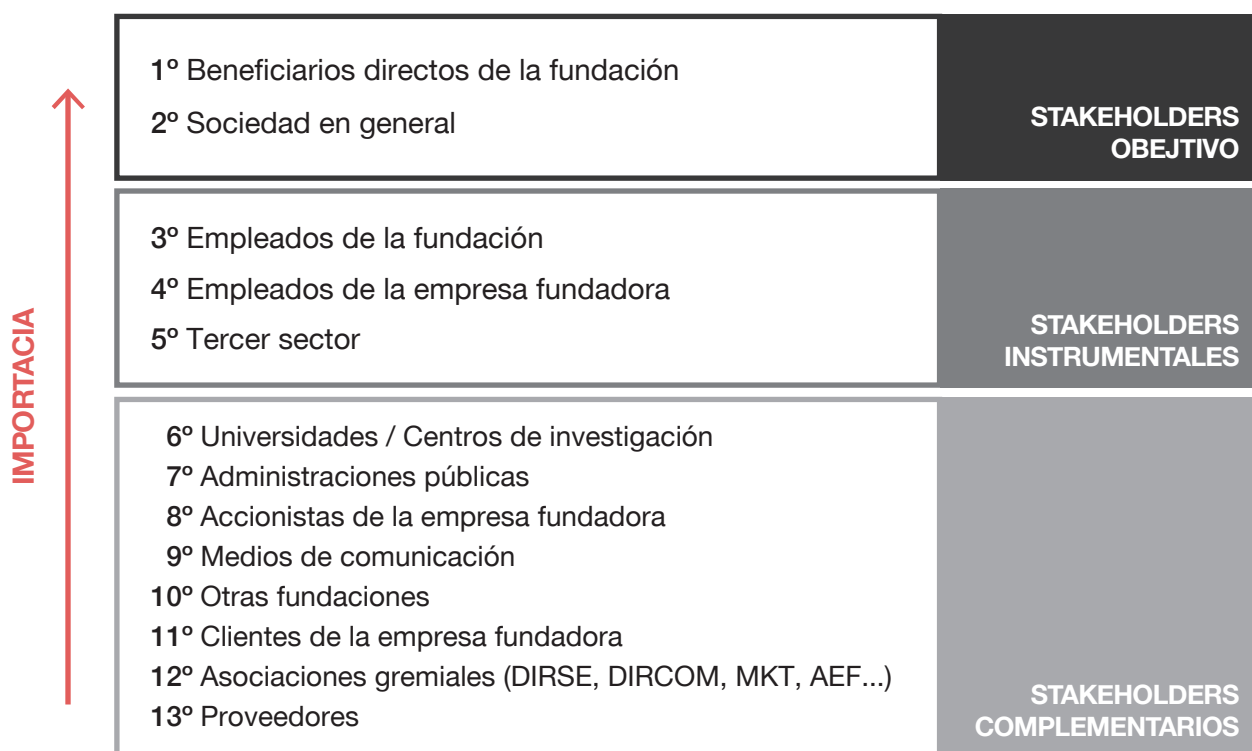


Figura 3. Jerarquización de Stakeholders vinculados al ecosistema de las fundaciones

En la pirámide de jerarquía de los públicos podemos distinguir tres bloques diferentes. Los stakeholders objetivo, formados por los beneficiarios directos de la fundación y por la sociedad en general, son los que obtuvieron las puntuaciones más altas en la escala y representan a las personas y colectivos sobre los que las fundaciones quieren ejercer un impacto positivo y por eso son su prioridad.

El segundo bloque, los stakeholders instrumentales, lo conforman los propios empleados de la fundación, los empleados de la empresa fundadora y el tercer sector, con puntuaciones bastante cercanas entre ellos, cuya importancia radica en que son esenciales para llevar a cabo la labor de la fundación o transmitir esa labor hacia los stakeholders objetivo.

A mayor distancia en puntuación encontramos a los **stakeholders complementarios**, aquellos que juegan

un papel secundario en la actividad cotidiana o en el objetivo último de las fundaciones corporativas, aunque también tengan relación con ellos. En este bloque quedan encuadrados grupos universidades, centros de investigaciones, administraciones públicas, asociaciones, medios de comunicación... Desde la perspectiva del conjunto de las fundaciones corporativas, estos grupos de interés son secundarios.

En el análisis de jerarquía de los stakeholders, hay que tener en cuenta que puede haber variaciones significativas si se considera las tipologías dentro del propio conjunto de las fundaciones corporativas (de cotizadas, de empresas familiares, etc.), los sectores de sus empresas o, incluso, sus ámbitos de actuación, factores que pueden hacer que de forma particular algunos stakeholders tengan más importancia que la reflejada en el análisis del conjunto.

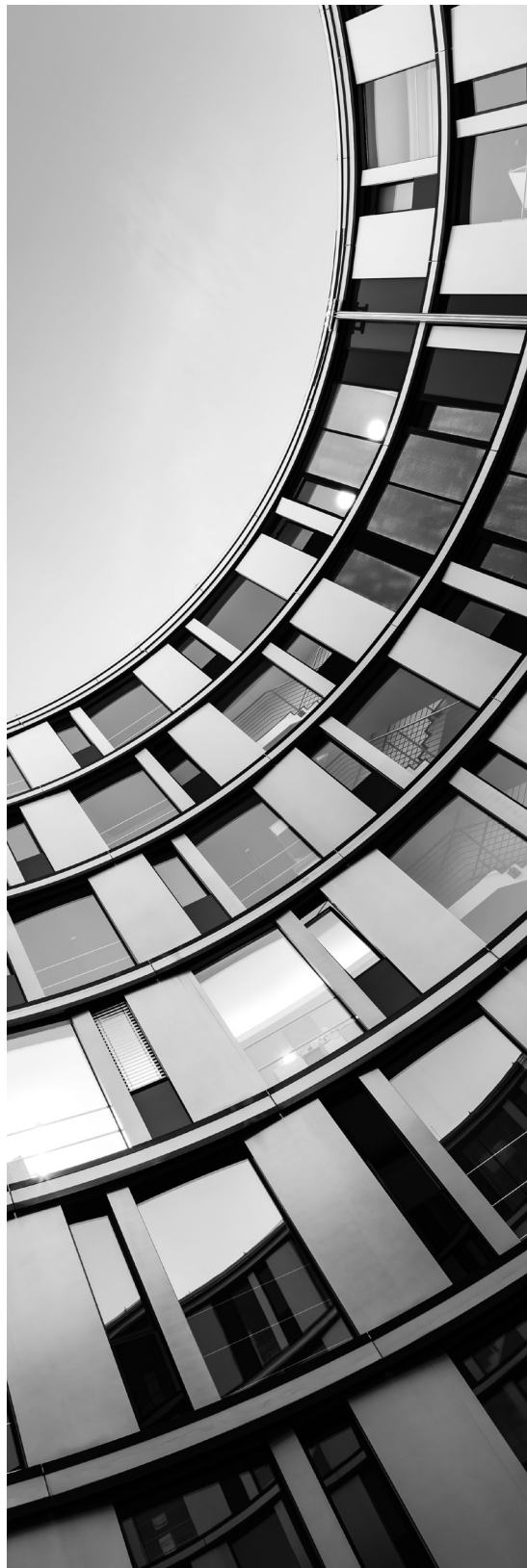
Marcos de actuación y guías estratégicas

En opinión de los encuestados, las fundaciones se consolidan como **organizaciones que aportan y contribuyen a la sociedad mediante el patrocinio o el mecenazgo de actividades**, corroborando que no quieren ser percibidas solo como una actividad meramente filantrópica o como entes solidarios ante los más desfavorecidos.

En este sentido, cimentar las bases de la identidad corporativa en las fundaciones ha sido clave, así lo demuestra la investigación donde se confirma que más del **90%** han formulado su **misión, visión, principios de actuación** o valores y definido su **propósito**. Esto es importante de cara a la gestión estratégica de su propia reputación porque ayuda definir cómo quieren ser reconocidas.

90%

de las fundaciones corporativas tienen formulados una visión, misión, valores o propósito propios.



Relación empresa-fundación

Al analizar el tipo de relación entre la empresa y la fundación, en un **68%** de los casos era de dependencia económica de la fundación respecto a la empresa, aunque las fundaciones con esta característica suelen trabajar en otros mecanismos de generación de ingresos. En el otro espectro, existe un **17%** donde la fundación es propietaria o accionista relevante de la empresa.

Con relación a los **beneficios más importantes que una fundación corporativa obtiene de la compañía** a la que está unida, subyace la posibilidad de hacer sinergias y aprovechamiento de los canales de conocimiento e influencia de cada una para potenciar las contribuciones sociales que se quieren hacer. Los beneficios más destacados se agrupan en tres categorías:

- Financiación económica, como principal beneficio.
- Disponibilidad de apoyo logístico y de capital humano, a través del voluntariado de los empleados.
- Apalancamiento de la marca de la compañía que aporta reconocimiento a la fundación.

Dado que el factor más relevante sea el de la financiación económica, se abre el debate para futuras investigaciones de la conveniencia de encontrar modelos de financiación que otorguen una mayor independencia económica a las fundaciones corporativas y aseguren su pervivencia en el tiempo.

A la inversa también se evidencia ciertas **ventajas que aporta la fundación a la reputación de la compañía**:

- Acercamiento a comunidades locales y otros stakeholders difíciles de alcanzar por la empresa.
- Fomento de la innovación.
- Sentimiento de pertenencia y atracción de talento.
- Legitimidad y credibilidad ante la sociedad.
- Diferenciación frente a la competencia y diversificación de ámbitos de actuación.

68% de las fundaciones depende económicamente de la empresa



Alineamiento de estrategia y objetivos entre fundación y compañía

El **55%** de los directores de fundaciones considera que la estrategia y objetivos de **una fundación corporativa tienen que estar alineados con los de la compañía**, ya que, si los objetivos y estrategia están alineados, se tendrá un mayor impacto, también considerando que los mensajes y acciones que se lleven a cabo en conjunto pueden dar una mayor visibilidad.

Un **26%** considera que las **dos opciones son válidas** -alineación de objetivos o completa independencia-, aunque la gestión sea luego independiente para no estar condicionados, y siempre que no se instrumentalice o beneficie directamente a la empresa por realizar actividades cuyos beneficiarios sean grupos de interés de la empresa en lugar de realizar actividades abiertas a toda la sociedad. En términos generales, prevalece en este grupo la idea de que aconsejable alcanzar un punto intermedio, de equilibrio, entre la alineación y autonomía en la gestión.

Finalmente, el **19%** sostiene que las **fundaciones deben tener estrategias y objetivos propios**, que deben ser completamente diferentes e independientes.

“Alineados, de otra forma podrían contrariarse los objetivos y una dañaría el trabajo de la otra.”

– Director/a fundación

“Pueden ser independientes, pero en mi opinión, deberían estar alineados con la compañía pues el mensaje y acciones que se pueden llevar a cabo pueden tener más impacto.”

– Director/a fundación

“Es importante alcanzar un punto intermedio, de equilibrio, entre la alineación y autonomía en la gestión.”

– Director/a fundación

“Son independientes. Pero el conocimiento, experiencia y capital fundacional puede ser jalonado y apalancado por la empresa.”

– Director/a fundación

“Totalmente diferentes de la estrategia y objetivos, pero totalmente alineados con el propósito.”

– Director/a fundación



55%
de los directores
considera que
la estrategia
y objetivos de
una fundación
corporativa tienen
que estar alienados
con los de la
compañía



En lo referido a las políticas y líneas de acción específicas dirigidas a facilitar la inclusión social de las personas con discapacidad, el **53%** afirma tener políticas que ayudan a la integración de personas con discapacidad, bien porque están dentro de la propia misión fundacional o bien porque colaboran o cuenta con alianzas con organizaciones dedicadas a esta función.

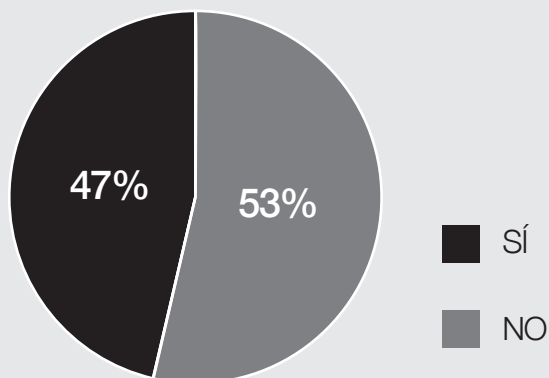


Gráfico: Políticas de inclusión de diversidad

En este sentido, las políticas y estrategias señaladas por los encuestados van encaminada a cuatro líneas de acción principales:

1 Apoyo y colaboración con entidades y asociaciones especializadas

“Colaboramos con asociaciones integradas por personas con discapacidad en el desarrollo de nuestras actividades.”

– Director/a fundación

“Por ejemplo, apoyo a asociaciones que impulsan y promueven la inclusión de personas con Síndrome de Down.”

– Director/a fundación

“Convocatorias de proyectos, colaboración y patrocinio de actividades de las federaciones, confederación y principales entidades para promover, formar y divulgar.”

– Director/a fundación

2 Integración efectiva en el ámbito laboral

“A través de experiencias formativas y creación de programas de prácticas para la inserción laboral y la creación de empleo con especial atención a la inserción de personas con discapacidad.”

– Director/a fundación

“Desarrollando estrategias y aplicando metodologías que logren la inclusión real. Buscamos incorporar a personas con discapacidad en todos los roles y posiciones generados por la empresa.”

– Director/a fundación

3 Educación y formación para fomentar la empleabilidad

“Formación en competencias digitales básicas o avanzadas”

– Director/a fundación

“Acciones formativas con asociaciones y entidades, contratación de servicios y compra de materiales a centros ocupacionales”

– Director/a fundación

4 Acciones encaminadas a facilitar accesibilidad

““Facilitar sillas de ruedas, constante asistencia y utilizar nuestras ambulancias para trasladarlos cómodamente a citas médicas, etc.”

– Director/a fundación



Enfoque de la actividad fundacional

En relación con las actividades que desarrolla la fundación, el **56%** señala que su enfoque de trabajo es en **pocos ejes estratégicos claramente definidos**, con su foco puesto en un número limitado de áreas prioritarias, en lugar de dispersar sus esfuerzos en muchas direcciones, lo que permite una mayor concentración de recursos, tiempo y energía en objetivos más importantes y estratégicos. En términos generales, trabajar en pocos ejes estratégicos implica para las fundaciones claridad y eficiencia, facilita la evaluación y seguimiento de progreso y resultados, y da a la organización mayor capacidad de ajustarse y redefinir estrategias en función de los cambios del entorno.

En cuanto a sus áreas de actuación, hay un tipo de actividad que destaca sobre el resto, la **educación**, señalada por el 72% de las fundaciones entre sus ejes de actuación, seguida de las actuaciones en favor de personas con discapacidad (44%) y de la cultura (44%).

Las fundaciones en España consideran la educación como un pilar fundamental para el desarrollo social, cultural y económico del país, y por ello, concentran sus esfuerzos en mejorar la calidad educativa, desarrollar y promover nuevas metodologías y tecnologías educativas que mejoren la experiencia del aprendizaje y trabajar para reducir las desigualdades sociales y geográficas en el acceso a la educación.

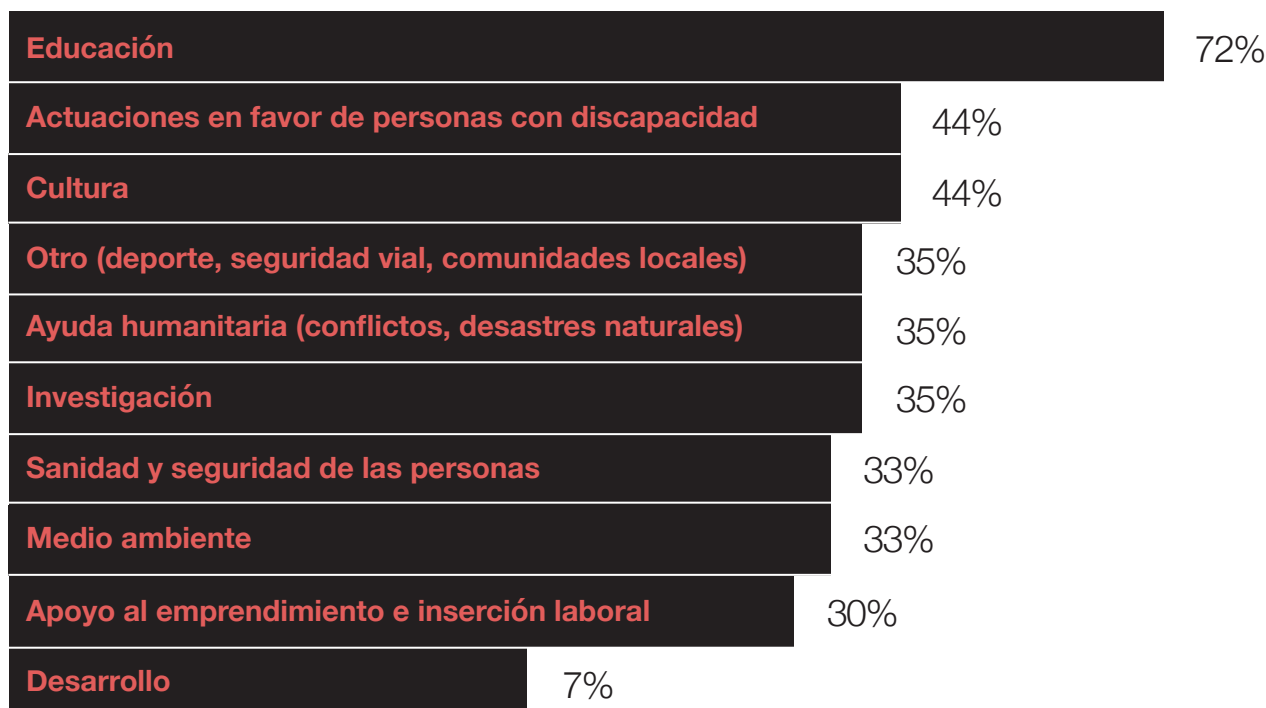


Gráfico: Áreas de actividad

Hay una alineación entre el enfoque de actividad, con educación a la cabeza, y el principal colectivo beneficiario: los jóvenes



En cuanto a **colectivos beneficiarios** de la actividad fundacional, encontramos que los **jóvenes** aparecen en primera posición al ser beneficiarios para un 56% de las fundaciones corporativas, seguidos de cerca de la sociedad general (53%), los colectivos en riesgo de exclusión (53%) y las personas con discapacidad (49%). El que los jóvenes sea el colectivo más señalado es concordante con el mayor foco en educación, ya que en ese sentido

las fundaciones dedican una parte significativa de sus recursos en iniciativas y programas de educación, formación, empleo y emprendimiento. Estos últimos temas también aplican a colectivos en riesgo de exclusión y a personas con discapacidad, mientras que el área de cultura suele tener como objetivo a la sociedad en general, por lo que se percibe un alineamiento coherente entre áreas de actuación y colectivos beneficiarios prioritarios.



Gráfico: Colectivos beneficiarios más importantes

En lo referido a la capacidad para conseguir un impacto efectivo, un **83%** considera que el **presupuesto de una fundación es un factor importante pero no determinante**, mientras que un 14% lo considera primordial. Esto pone de relevancia la importancia de diversificar sus fuentes de ingresos y recursos, incluyendo donaciones, subvenciones y alianzas estratégicas, para aumentar la sostenibilidad de sus proyectos.

Con relación al **alcance geográfico**, lo más habitual es que tenga alcance nacional, un 39%, frente al **33%** que opera a nivel multinacional y el **28%** de nivel regional. Este alcance viene vinculado, generalmente, por la propia presencia de las empresas a las que están vinculadas las fundaciones, de tal manera que las compañías altamente internacionalizadas suelen tener fundaciones con ámbito multinacional. Aunque existen particularidades, como las fundaciones corporativas vinculadas a la filial española de una compañía extranjera, caso en el que su ámbito queda restringido a España.

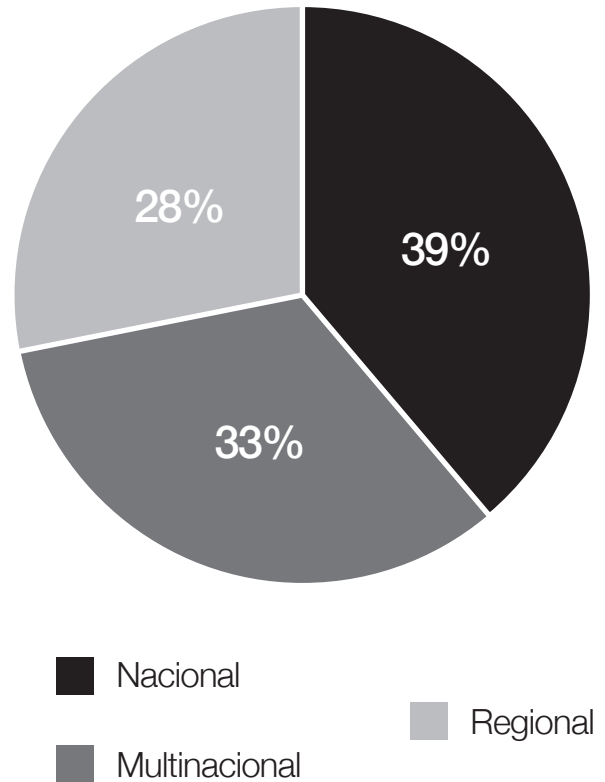


Gráfico: Alcance geográfico



A la pregunta de en qué medida el cambio climático y sus consecuencias impactan en los objetivos, la actividad y/o los resultados de su fundación en la actualidad, el **48%** opinó que afectaba en **poco o nada**, frente a un 38% que afirmaron que mucho o bastante y un 14% que regular. Estas cifras pueden obedecer a que las fundaciones tienen puesto el foco en la misión y objetivos muy específicos vinculados a personas y fines educativos, sociales o culturales, como ya se evidenció en el apartado de actividades principales, y no se percibe todavía de qué manera el cambio climático puede afectar al desarrollo de su trabajo en estos momentos.

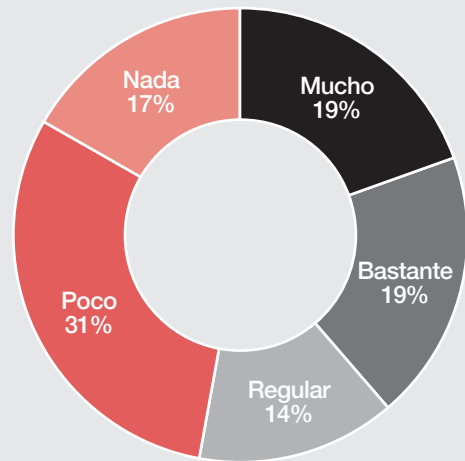


Gráfico 5. Impacto del cambio climático en la actualidad

No obstante, el dato anterior contrasta con la mirada hacia el futuro, dado que en el mediano plazo si se convierte en una preocupación latente, así lo demuestra el **55%** de fundaciones, quienes consideran que en el lapso de 5 a 10 años lo visualizan como un tema de mucha o bastante importancia por varias razones:

- Impacto en beneficiarios y comunidades, dado que determinados eventos climáticos podrían afectar a las comunidades a las que las fundaciones benefician.
- Regulaciones y políticas más estrictas para combatir el cambio climático, donde sea necesario para las fundaciones adaptarse a nuevas regulaciones para ser sostenibles en sus operaciones, lo que llevaría también a un impacto en la reputación y legitimidad en las organizaciones que aborden el tema del cambio climático en su planificación estratégica.

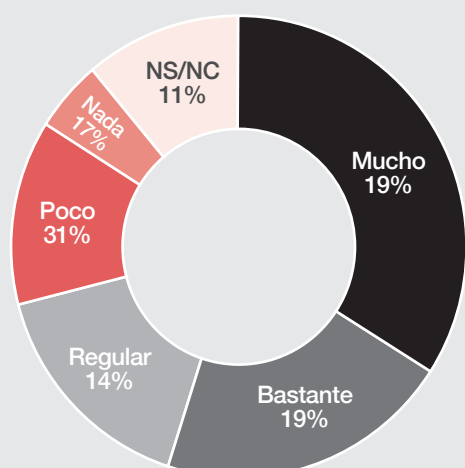


Gráfico: Impacto del cambio climático en los próximos 5 o 10 años

• Valores y variables reputacionales

Los valores son los fundamentos de la reputación de una empresa, los cuales deben traducir los objetivos estratégicos o criterios empresariales sobre los que se basa su proyecto empresarial de esa compañía¹⁴. La reputación de una institución debe construirse entorno a sus valores y, de igual forma, debe medirse en función a ellos. Pero para poder hacer un ejercicio de comparabilidad es preciso establecer unos valores reputacionales comunes a las organizaciones.

Mientras que para las empresas existe ya un cierto consenso, apoyado en abundante literatura académicas sobre estos valores reputacionales comunes, dadas las características de las fundaciones corporativas y las expectativas de sus grupos de interés, este estudio ha propuesto cinco valores específicos y se ha pedido a los profesionales del sector que los evalúen en función de su importancia.

14

Diccionario de la reputación y de los intangibles empresariales (2020). Justo Villafañe, Dir.



Posiciones medias

(Califique de 0 a 10 la importancia de los siguientes valores reputacionales)

#1º	Transparencia (8,51)	Claridad y accesibilidad en su documentación corporativa, estatutos, reglamento del patronato, código de conducta, cuentas anuales, memorias, informes de auditorías
#2º	El rigor de la gobernanza (8,49)	Órganos de gobierno, estrategia alineada, identidad corporativa (misión, fines fundacionales, ámbitos de actuación, estructura, manuales), identificación y valoración de stakeholders, liderazgo directivo, cultura y entorno de trabajo
#3º	Impacto de la actividad (7,91)	Planes de actuación, herramientas de gestión, medición impacto social (inputs, outputs y outcomes)
#4º	Visibilidad de la labor de las fundaciones (7,74)	Gestión y estructura, plan comunicacional (estrategias, campañas, recursos, monitorización, RR.SS.), herramientas de comunicación interna y externa
#5º	Innovación de la actividad (7,29)	Procesos, soluciones innovadoras, digitalización, investigaciones, buenas prácticas, adaptación a los cambios

Gráfico: Jerarquización de los valores reputacionales de las fundaciones

Para una mayor comprensión de los valores arriba explicados, y en base a la información previa analizada, hemos planteado como hipótesis unas variables específicas de reconocimiento reputacional para fundaciones corporativas asociados a esos cinco valores. Se pidió a los encuestados que, de esta lista, eligiera las cinco más relevantes en su opinión y las ordenase en función de su importancia. Los resultados de este ejercicio de jerarquización quedan reflejados en las tablas que acompañan este texto.

Transparencia (8,51)

Variables	Coeficiente de importancia ¹⁵
1º Transparencia financiera	22
2º Diálogo con grupos de interés	21
3º Rendición y publicación de cuentas	19

El rigor de la gobernanza (8,49)

Variables	Coeficiente de importancia
1º Integridad (no instrumentalización de la fundación)	27
2º Renuncia al lucro directo e indirecto	13
3º Imparcialidad de las decisiones	12
4º Prevención de conflictos de interés	9

¹⁵

Coeficiente en base 100 calculado a partir de la selección y orden de importancia otorgado por los encuestados.

Impacto de la actividad (7,91)

Variables	Coeficiente de importancia
1º Contribución a la sociedad	32
2º Contribución a la cadena de valor de la empresa	19
3º Eficiencia	18
4º Optimización de recursos	17
5º Medición de impacto social generado	16
6º Colaboración público-privada	15

Visibilidad de la labor de las fundaciones (7,74)

Variables	Coeficiente de importancia
1º Integridad (no instrumentalización de la fundación)	27
2º Prevención de conflictos de interés	9

Innovación de la actividad (7,29)

Variables	Coeficiente de importancia
1º Identificación de necesidades sociales	25
2º Alianzas	22
3º Investigación	13

Este ejercicio de jerarquización de variables servirá para profundizar en futuros estudios en una definición más precisa de los aspectos que componen los valores reputacionales de las fundaciones. En esa misma línea, para comprender qué es importante dentro de cada valor, se pidieron justificaciones de las puntuaciones otorgadas por los encuestados y se les pidió responder otras cuestiones relativas a los valores que nos ayudasen a entender qué era pertinente a efectos reputacionales.

• Transparencia

Constituye para los directivos de las fundaciones el valor de mayor importancia, con una nota media de 8,51 sobre diez. Es un aspecto relevante porque impacta en la credibilidad de estas organizaciones, ayuda a generar confianza y, también, a promover un mejor conocimiento del sector fundacional, sus actividades, financiación e impacto social por parte de sus grupos de interés.

Para los directivos, este valor contribuye a la integridad de la actividad de la fundación y su reputación ante los grupos de interés, desde una triple perspectiva:

- Transparencia y rendición de cuentas como base para mantener la confianza de la sociedad y promover la continuidad de los proyectos.
- Accountability como pilar de la cultura organizacional para asegurar que los recursos van donde corresponde y donde se necesita.
- Comunicación de resultados e impacto para tener informados a los stakeholders.

#1º

Transparencia

(8,51)

“Es vital que las fundaciones sean transparentes y comuniquen sus acciones, es su garantía de buen trabajo.”
– Director/a fundación

“Ser transparente y hacer una buena rendición de cuentas son aspectos fundamentales para mantener la confianza de la sociedad y asegurar el éxito de los programas.”
– Director/a fundación

Además, tanto las fundaciones corporativas como las empresas a las que están ligadas juegan un papel determinante en la dinámica económica y social en las áreas en las que están implantadas. Por eso, en este sentido, la transparencia en estas organizaciones es un tema crucial para clarificar y despejar posibles sombras sobre la relación que mantiene con la empresa con la que comparten nombre.

Dentro de este apartado, es reseñable que el **28%** de las fundaciones encuestadas afirmaban **no tener sus cuentas publicadas en su web**, aunque sea un ejercicio de transparencia recomendable o, incluso, un requisito para formar parte de instituciones como la AEF. Este dato indica que todavía hay margen de mejora en el sector en cuanto a establecer políticas de transparencia que garantice el suministro de información no solo sobre la gestión económica, sino también sobre asuntos de interés como los estatutos de la fundación, código de buen gobierno, código ético, reglamentos, inversiones, procedencia de medios de financiación, memorias de sus actividades... que convienen que estén disponibles de forma pública a través de la página web de la fundación, principal canal de comunicación.

El nivel de reporte de los directores de las fundaciones, quienes ejercen funciones de gestión y administración, también está vinculado a la transparencia y a la rendición pública de cuentas. En ese sentido, la encuesta refleja que el **71% reporta exclusivamente al patronato**, mientras que un **10%** restante declara a cargos de la empresa fundadora (presidente, consejo de administración, director de comunicación...) y un 19% de los encuestados indica que su nivel

de reporte se da tanto al patronato como a la empresa fundadora, informando sobre las actividades desarrolladas conforme al programa de actividades en vigor.

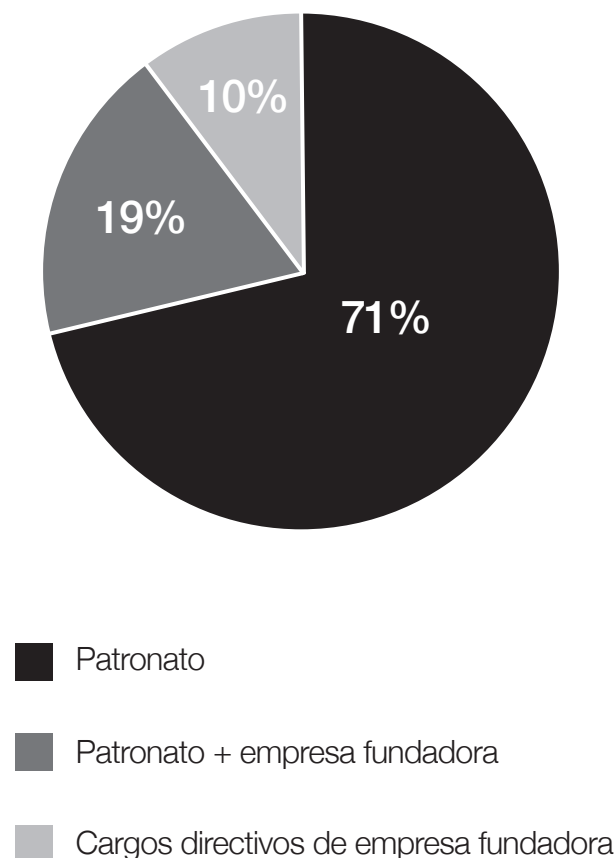


Gráfico: Nivel de reporte en el órgano de gobierno de las fundaciones

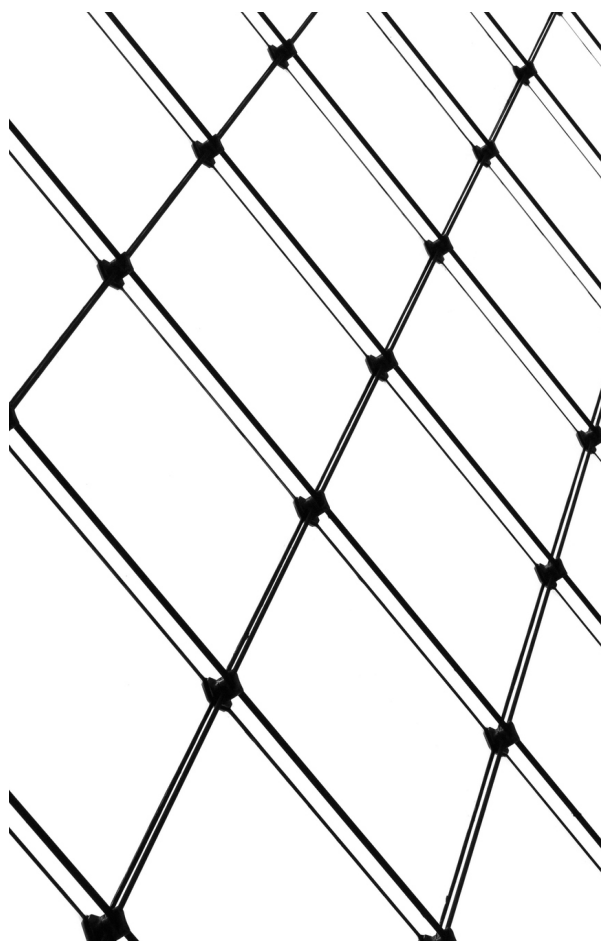
Además, el **30%** de los encuestados afirma que **compatibiliza su posición directiva en la empresa fundadora con su cargo en la fundación**, una situación que puede poner en entredicho la independencia de una fundación o la transparencia de su gestión.

También vinculada a la transparencia de gestión, se preguntó en abierto a los encuestados sobre los principales **criterios a la hora de establecer la política de inversiones de la fundación**. Los aspectos más relevantes en este sentido fueron, por orden de importancia, los siguientes:

- Liquidez y criterios técnicos financieros para minimizar riesgos y garantizar la rentabilidad de la inversión.
- Impacto social o en materia ESG resultante de la inversión, así como los colectivos beneficiados.
- Transparencia y reputación de la entidad colaboradora en la acción.
- Cumplimiento en plazos de ejecución, presupuesto y entrega de reportes de resultados de los proyectos que fueron financiados.
- Coherencia en la estrategia de la organización, visión de largo plazo y objetivos de la fundación.

En cuanto al control económico, las fórmulas utilizadas principalmente por las fundaciones son las memorias anuales auditadas externamente (43%) y las auditorías similares a las de su empresa fundadora (66%).

En algunos casos, los encuestados han señalado otros mecanismos control como la aprobación de cuentas por parte del patronato, la justificación ante administraciones de actuaciones financiadas con fondos públicos, controles específicos sobre cada programa o el seguimiento y control por departamentos financieros y jurídicos. Un 23% de los encuestados publica memorias anuales que no están verificadas por terceros pero que aportan información a sus públicos de la actividad realizada.



• El rigor de la gobernanza

Con una puntuación de 8,49, este valor está muy cercano en importancia a la transparencia y, en buena medida, están interrelacionados ya que una buena gobernanza tiene que ser necesariamente transparente.

La importancia de la gobernanza va ligada a la legitimidad de la entidad y a la garantía del cumplimiento de los fines fundacionales, así como la búsqueda de la excelencia en la gestión. También es clave este valor para apuntalar la autonomía de cada fundación, y para desterrar cualquier sombra de instrumentalización o uso interesado por parte de las empresas. Por último, la gobernanza también incide en la profesionalización del sector, que debe redundar en una mayor eficiencia y en una percepción externa más seria, y en muchos casos sin una línea clara de separación entre el interés del grupo del que dependen y el interés general por el que deben trabajar.

Dentro de los criterios para establecer una gobernanza de claridad está la existencia de un código de buen gobierno que sea público. La finalidad de este código es servir de guía para la actuación de los miembros del patronato y del personal de la fundación en la planificación y ejecución de todas aquellas actividades a través de las cuales se materialicen los fines fundacionales. En este sentido, un **31%** de las fundaciones encuestadas **carece de un Código de Buen Gobierno**, por lo que se observa todavía un margen de mejora a pesar de que la mayoría sí cuenta con este instrumento de gobernanza.

#2º

El rigor de la gobernanza (8,49)

“Se trata de un tema de creciente importancia debido a la necesidad de transparencia, eficiencia y responsabilidad en la gestión de las fundaciones corporativas.”
– Director/a fundación

“Es la clave para conseguir la misión de la fundación, es necesaria una implicación responsable por parte del órgano de gobierno.”
– Director/a fundación

“Asegura su efectividad, transparencia y rendición de cuentas.”
– Director/a fundación

“Debería ser muy riguroso, dotando de autonomía a la gestión profesional de las fundaciones.”
– Director/a fundación

Respecto a la **composición de la organización** de las fundaciones, el 90% confirma que están configuradas por una estructura clásica en la que, por una parte, cuenta con órganos de apoyo, encargados de brindar el soporte administrativo o logístico a la organización, y, por otras, están las áreas de acción, enfocadas al desarrollo de las iniciativas que constituyen la actividad de la fundación. Dentro de los órganos

de apoyo, además de la propia dirección ejecutiva, suelen existir departamentos dedicados a finanzas, recursos humanos, cumplimiento, asesoría legal, auditoría y tecnología (IT). En las áreas de acción, la estructura es más diversa en función de los campos de trabajo de cada fundación, pero son habituales los departamentos dedicados a gestión de proyectos, acción social, educación, formación, cultura y medioambiente.

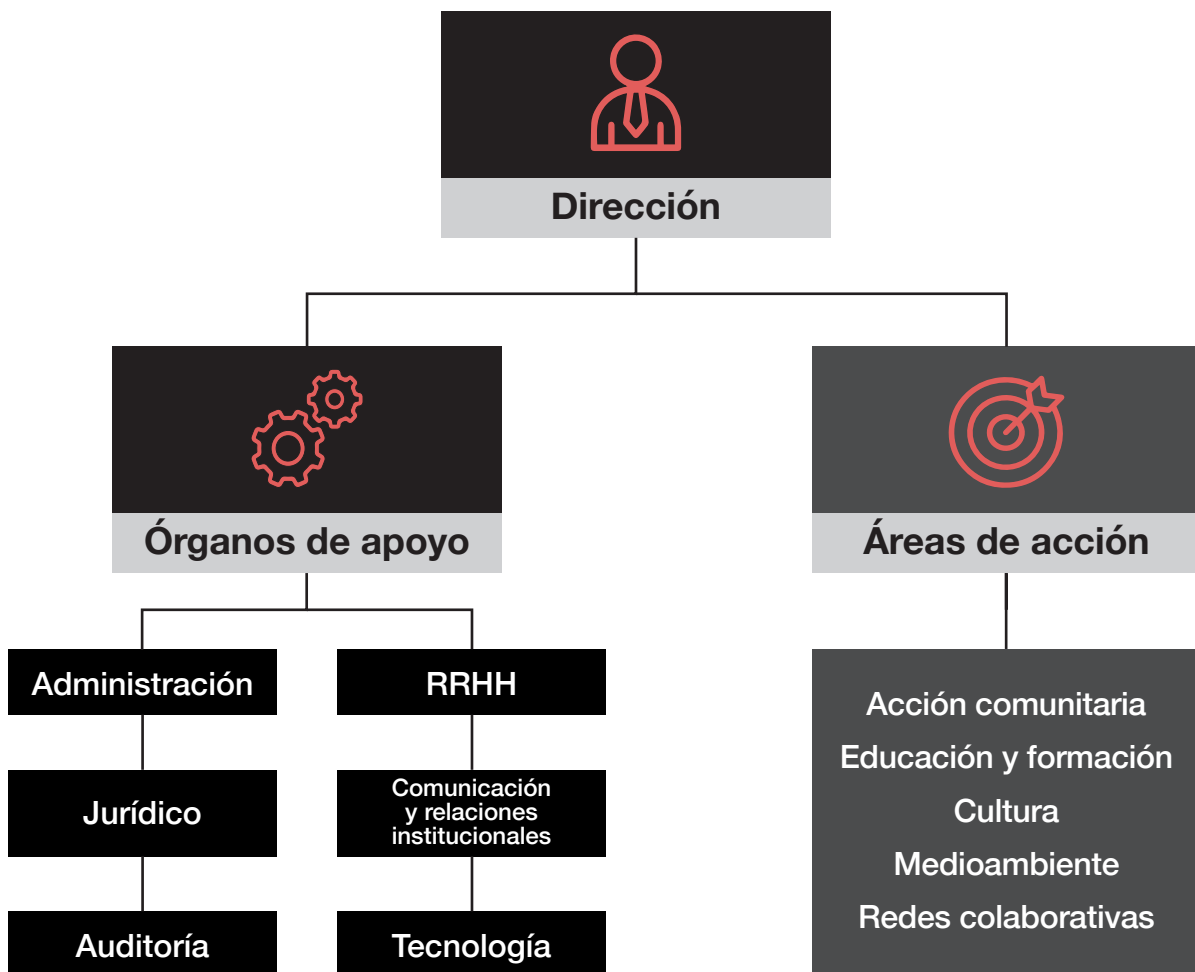


Gráfico: Ejemplo de composición de estructura funcional de fundación corporativa

La investigación también apunta a que un **10%** de las fundaciones se gestionan con el soporte de los departamentos de la entidad o empresa fundadora o, en su defecto, no cuentan con una estructura organizacional formal. Es decir, que funcionalmente la mayor parte de las fundaciones tienen una independencia plena respecto a la empresa.

• Impacto y medición de actividad

En tercer lugar, con una nota de 7,91, la importancia de este valor reside en que la gestión del impacto que influye directamente en la reputación de las fundaciones corporativas.

Pero ¿a qué nos referimos con gestión y medición del impacto? Es un proceso crucial para evaluar y comprender el efecto positivo que tienen en la sociedad. Algunas cuestiones clave relacionadas con la medición del impacto social se fundamentan en el diseño de un enfoque de gestión del impacto, que abarca el qué, dónde, cuándo y cómo de la gestión del impacto, también incluye diseñar herramientas para recopilar y validar datos de impacto, así como la participación de los *stakeholders* en el proceso. Es un primer paso esencial en cualquier estrategia de gestión del impacto por parte de las fundaciones. De ahí se pasa a determinar cómo considerar los resultados de su actividad o *outcomes*, el llamado SROI (Return on Social Investment), que mide el cambio en formas relevantes para las personas u organizaciones afectadas. Para ello es necesario recopilar datos cuantitativos y cualitativos que permitan graduar el efecto de las acciones realizadas. Esto incluye tanto datos numéricos como narrativas cualitativas. A partir de esos datos, hay que realizar evaluaciones de impacto social, que pueden realizarse de forma interna o por terceros, para tener una imagen fidedigna del efecto de estas acciones. Por último, resulta clave consultar a las partes interesadas, involucrando a las personas afectadas por las acciones realizadas para comprender mejor su utilidad final.

#3º

Impacto de la actividad

(7,91)

“La evaluación de impacto (rigurosa) debe ser valorada por el patronato de las fundaciones para definir su plan de actuación.”
– Director/a fundación

“Importante para medir esfuerzos y reorientar planes de acción.”
– Director/a fundación

“Fomenta el entendimiento del alcance y la contribución real que realiza la organización.”
– Director/a fundación

“Necesidad de reporte y KPI para mayor eficiencia.”
– Director/a fundación

“Es necesario invertir y mejorar en los procesos de medición.”
– Director/a fundación

“El impacto es alto pero los criterios de evaluación de actividades y beneficiarios a veces muy subjetiva.”
– Director/a fundación

Según la definición propuesta por la Fundación PwC, 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 específicos¹⁶. Otra definición válida es la que aparece en la Guía práctica para la medición y la gestión del impacto de la AEF¹⁷, que sostiene que el objetivo de la medición de impacto es la gestión y el control del proceso de generación de impacto social con el fin de maximizarlo u optimizarlo en relación con sus costes.

16

Fundación PricewaterhouseCoopers y CEOE Fundación (2020). Informe de Fundaciones Corporativas en España.

17

Guía práctica para la medición y la gestión del impacto. Editado por la Asociación Española de Fundaciones, febrero de 2015.

Realizar evaluaciones de impacto social, de forma interna o por terceros, permite tener una imagen fidedigna del efecto de las acciones desarrolladas

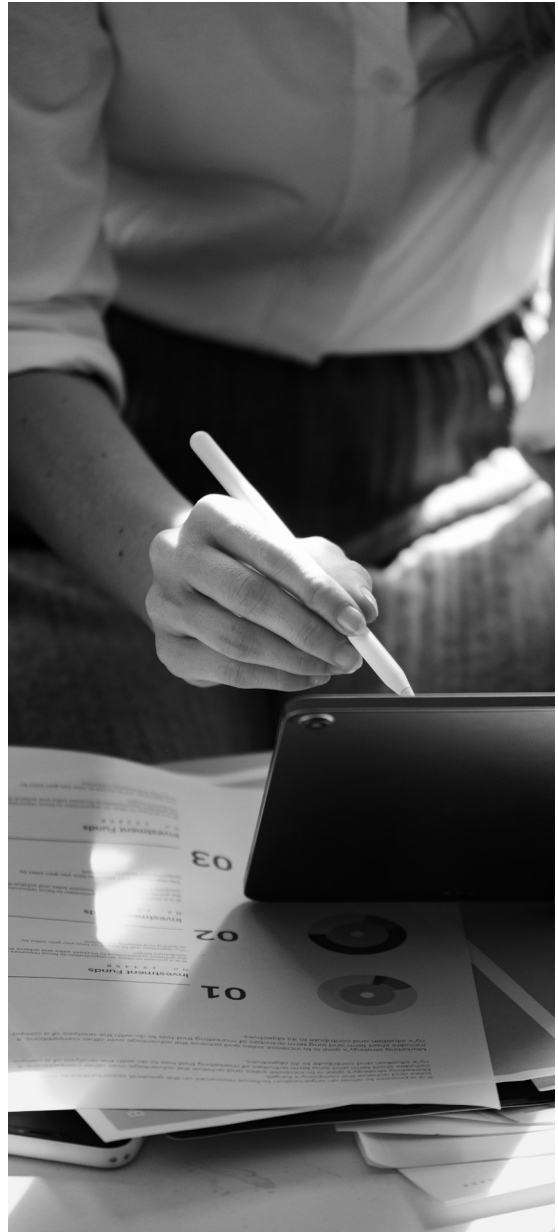


Para el correcto entendimiento de la evaluación de impacto, es importante tener en cuenta también otros conceptos que se usan para determinarla, y que también son considerados en la presente investigación para determinar su peso en la reputación de las fundaciones corporativas, los más relevantes serían:

- **Insumos (*inputs*):** todos aquellos recursos, humanos y de capital invertidos en las actividades de la organización.
- **Actividades:** actuaciones concretas, tareas y trabajo llevado a cabo por la organización para generar productos y resultados y alcanzar sus objetivos.
- **Productos/servicios (*outputs*):** bienes y servicios tangibles que surgen como resultado de las actividades de la fundación.
- **Resultados (*outcomes*):** transformaciones, beneficios, aprendizajes y otros efectos (tanto a corto como a largo plazo) que derivan de las actividades.
- **Impacto:** efectos más a largo plazo y de mayor alcance atribuibles a las actividades de una fundación.

Por todo esto, las fundaciones consideran relevante la medición del impacto como herramienta para la planificación estratégica, la medición y evaluación de sus actividades, la comunicación interna y externa de sus resultados, y, en última instancia, la progresiva mejora del impacto. Por ello diversos encuestados hacen referencia a la necesidad de invertir y mejorar en los procesos de medición y de reporte, proceso que para algunos entrevistados suele ser muy subjetivo y tiene mucho potencial de mejorar.

En esta línea, el 74% respondió que sí realiza algún tipo de medición de impacto, frente a un 26% que no hace ningún proceso parecido. Pero incluso entre los que sí hacen medición impacto, la sensación general es que todavía es un proceso poco desarrollado (una nota media de 2,89 en una escala de 1 a 5). En aquellas fundaciones que sí lo realizan, en su mayor parte (53%) usan metodologías propias, frente a un tercio (35%) que usa como marco de referencia como los ODS, y una minoría que usan otros marcos como la teoría del Cambio de la European Venture Philanthropy Association (EVPA) o la Guía para el Social Return on Investment (SROI).



74%

**de las fundaciones
corporativas realizan
algún tipo de medición
de impacto.**

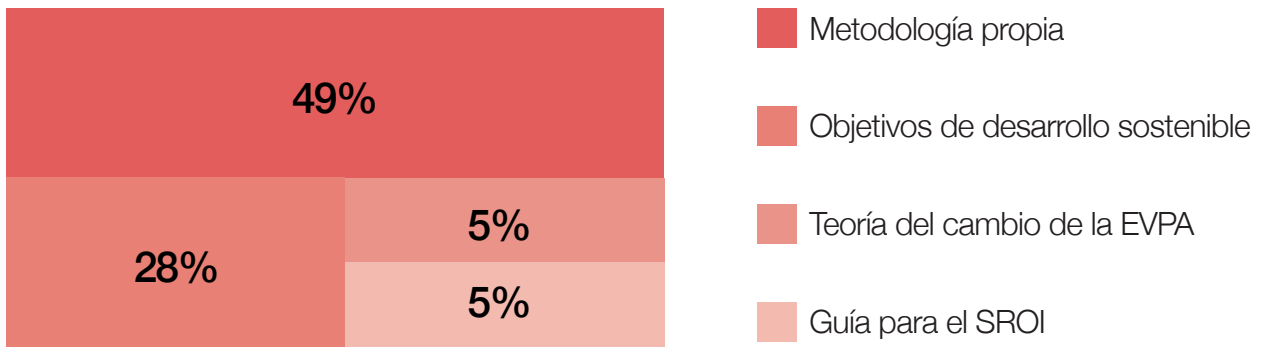


Gráfico: Metodologías utilizadas en la medición de impacto

En relación con los proyectos y las actividades que desarrolla, se pidió a las fundaciones señalar los criterios usados para la medición.



Gráfico: Criterios usados para la medición



Con un 46% de los encuestados, la medición de las acciones de comunicación interna y externa es la más frecuente. Entre los criterios usados para la medición, los más frecuentes son:

Comunicación externa:

- Monitorización en medios.
- Medición de impactos en la web y redes sociales (se destaca LinkedIn).
- Notas de prensa.
- Reportes de audiencia de los propios medios.
- Acciones digitales.
- Medición de retorno de acciones digitales con agencias de publicidad.

Comunicación interna:

- Campañas a través de canales como la intranet y el correo electrónico.
- Newsletter interna.
- Espacios de encuentro con flujos de comunicación bidireccional.
- Comités técnicos.
- Capacitaciones.

Destaca la importancia que tiene para las fundaciones medir las acciones de comunicación en los canales digitales y los encuestados señalan una tendencia de una progresiva disminución de inversión y medición en medios tradicionales.

Es llamativo que sean los criterios de visibilidad mediática los más usados, sobre todo cuando los organismos están poniendo el foco en los gastos de publicidad de las fundaciones



RESULTADOS / OUTCOMES

El 37% señala que sí trabaja en la medición referida a los cambios generados en los participantes o beneficiarios una vez que han participado o se han visto beneficiados por la iniciativa. Algunos de los criterios usados de forma habitual fueron los siguientes:

- Informes de impacto de las actividades financiadas.
- Encuestas de satisfacción, calidad o utilidad.
- Número de personas o familias alcanzadas.
- Seguimiento directo a través de visita y conocimiento de beneficiarios.
- Número de certificaciones obtenidas.
- Número de personas contratadas.

MEDICIÓN Y GESTIÓN DE IMPACTO

El 34% de los encuestados afirma que usa algún tipo de modelo de medición de impacto para orientar sus procesos de toma de decisiones operacionales y/o estratégicas. Entre las herramientas utilizadas, las más comunes fueron:

- Modelos de evaluación de impacto basados en teoría del cambio.
- Cuadro de mando alimentado con indicadores de todas las actividades y proyectos para identificar viabilidad o eficiencia en el tiempo.
- Cumplimiento de objetivos establecidos dentro de planes estratégicos.

PRODUCTOS / OUTCOMES

La medición referida al conjunto de bienes y servicios tangibles que resultan de las actividades realizadas con los recursos utilizados es la menos frecuente con un 31% de los encuestados. Dentro de los criterios usados en este ámbito, los más frecuentes:

- Documentos técnicos que logran incidencia; definición de agendas de trabajo en territorios; alianzas para gestión del conocimiento, alianzas para despliegue, espacios activos con actores del sistema.
- Indicadores propios en respuesta a las principales actividades.
- Número de voluntarios, en algunas actividades las horas dedicadas, sus opiniones sobre las actividades y las de los beneficiarios.
- Análisis de programas y beneficiarios según metodología específica aplicada al conjunto de actuaciones de la organización.

Es llamativo que sean los criterios de visibilidad mediática los más usados, sobre todo cuando los organismos están poniendo el foco en los gastos de publicidad de las fundaciones corporativas por no ser gastos orientados, a priori, al cumplimiento de fines. Es posible que este uso extendido se deba, principalmente, a la facilidad de disponer de métricas estandarizadas vinculadas a visibilidad mediática, pero, en cualquier caso, es un fenómeno en el que se debe profundizar en futuras investigaciones.

En materia de **criterios de evaluación de eficiencia**, las fundaciones han puesto principalmente el foco en mecanismos tradicionales como los recursos gestionados por número de beneficiarios

y personas alcanzadas por proyectos de la fundación. Los menos valorados y con gran potencial de aprovechamiento son el análisis del impacto de las actividades fundacionales, estudios de satisfacción o aprovechamiento, grado de autofinanciación y benchmarking con otras fundaciones corporativas.

Estos datos muestran que existe todavía un camino que recorrer en el diseño de metodologías estandarizadas para la medición de impacto y que será un tema prioritario en la agenda de las fundaciones para los próximos años. Unos modelos más avanzados permitirán optimizar el desempeño, fortalecer la toma de decisiones en las fundaciones y, en última instancia, dar mayor legitimidad a la función de las fundaciones.

• Visibilidad y comunicación

En cuarto lugar, con una puntuación de 7,74, dar visibilidad a la labor de las fundaciones corporativas es importante por el potencial que tiene para maximizar el impacto positivo de las iniciativas, fortalecer la confianza y el apoyo de los stakeholders y, consecuentemente, atraer mayores recursos, como así confirman los directivos de fundaciones. No obstante, también puntualizan que son pocas organizaciones las que destinan muchos recursos a la comunicación y a dar visibilidad de los proyectos ejecutados, siendo lo más habitual en las fundaciones dedicar la gran mayoría de los recursos a las actividades y solo destinar esfuerzos de forma residual a comunicación y divulgación.

En otros casos, hay fundaciones que prefieren mantener un perfil bajo en materia de visibilidad. En cualquier caso, son mayoría las que reconocen la importancia de visibilizar su labor con el fin de legitimar o hacer comprender su rol en la sociedad.

#4º

Visibilidad de la labor de las fundaciones

(7,74)

“Es relevante compartir las contribuciones sociales desde la sociedad civil y el sector privado para ser accountable y también por compartir aprendizajes con otros.”

– Director/a fundación

“Es fundamental que se conozca el trabajo para que se pueda valorar como positivo.”

– Director/a fundación

“Visibilizar es clave para desarrollar proyectos y provocar impacto social.”

– Director/a fundación

“Algunas empresas destinan muchos recursos a la comunicación y a dar visibilidad de sus fundaciones, pero no es lo más habitual.”

– Director/a fundación

Relación empresa-fundación

Precisamente por ese reconocimiento de visibilizar la acción de la comunicación, no sorprende que el **67%** de las fundaciones afirman contar con un **plan estratégico de comunicación**. Preguntados sobre el tipo de enfoque de dichos planes, lo más frecuente son los enfoques hacia la comunicación externa (67%) y la comunicación digital (61%), más de la mitad ampara también la comunicación interna (53%), pero solamente el 14% contempla la comunicación de crisis dentro de sus estrategias de comunicación.

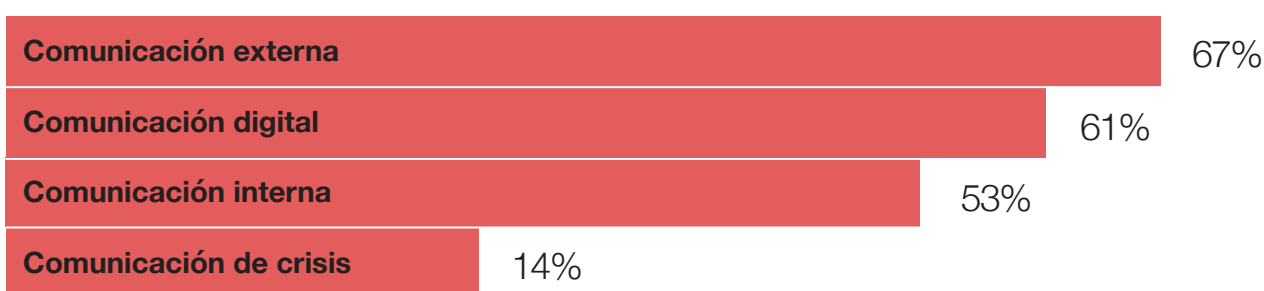


Gráfico: Enfoques del plan de comunicación



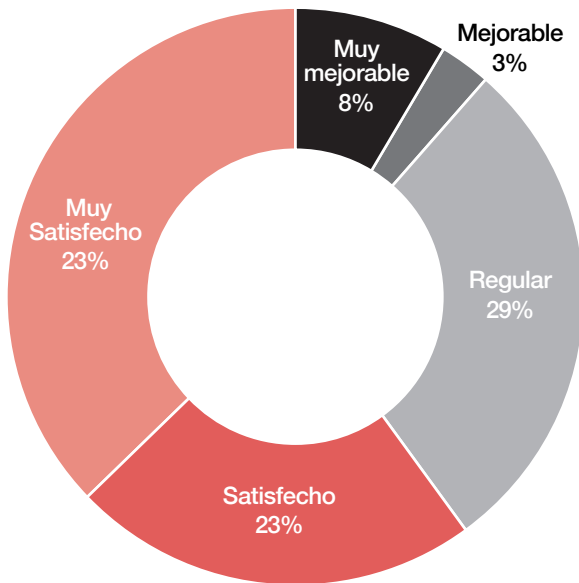


Gráfico: Nivel de valoración de la comunicación de la fundación

Por otro lado, la valoración que se hace sobre la gestión de la comunicación en las propias fundaciones es, de media, positiva, con una nota de 3,7 sobre cinco, y un 60% de los encuestados con niveles altos de satisfacción. Pero, aun así, se reconoce una capacidad de mejorar o una limitación en la dedicación de recursos a acciones de comunicación.

Y aunque un 33% no cuente con un plan de comunicación, las fundaciones son conscientes del impacto reputacional que tiene trabajar en esta área e indican que, aunque no cuente con un plan estructurado y un presupuesto asignado en comunicación o este sea limitado, se desarrollan acciones potentes en la comunicación con su público interno para sensibilizar y promover actividades como el voluntariado y en materia de comunicación digital cuentan con el apoyo de la empresa fundadora o puntualmente se contratan servicios externo para la gestión de redes sociales.



• Innovación

Aunque es el último valor en importancia, los directivos de fundaciones han valorado de forma bastante importante el peso de la innovación en su reputación con una puntuación media de 7,29.

La transformación digital y el aprovechamiento de todas las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías, constituyen palancas claves para fortalecer la gestión de cualquier tipo de organización. En los últimos años, y de forma específica, hemos podido observar cómo las organizaciones en general han vinculado, en sus planes estratégicos, sus procesos productivos a enfoque tecnológico (como puede ser el caso de la Inteligencia Artificial) para la optimización de recursos. Este tipo de enfoques, aplicados a las fundaciones corporativas, les puede ayudar a desarrollar su labor de manera más efectivas y, en última instancia, mejorar la percepción positiva no solo por parte de la sociedad, sino también de grupos específicos que den un valor importante a estos aspectos, como la comunidad investigadora o los medios de comunicación, por citar algunos ejemplos.

#5º

Innovación de la actividad (7,29)

“Necesaria pero no determinante.”
– Director/a fundación

“No veo que sea importante por delante de otros factores, salvo que forme parte de su misión o de su ADN.”
– Director/a fundación

“Depende del momento de la organización.”
– Director/a fundación

“Salvo excepciones muy enfocadas en patrocinios.”
– Director/a fundación

Se sitúa en última posición porque una buena parte de los encuestados no perciben que la innovación pueda estar por delante de los otros valores, salvo que sea esencial a la identidad de una fundación en concreto



No hay que olvidar que la innovación puede venir por diferentes vías o formas, como puede ser el caso de la innovación financiera, es decir, el buscar novedosas formas de conseguir recursos económicos que ayuden a abordar los desafíos sociales. Un ejemplo es el continuo desarrollo que se está logrando en la inversión de impacto y que, de una manera u otra, puede afectar a la actividad de las fundaciones. La innovación financiera en las fundaciones españolas ha sido un tema relevante en los últimos años, estas organizaciones desempeñan un papel crucial en la sociedad, con un impacto económico significativo. Tal es así, que las fundaciones han adoptado la inversión de impacto como un instrumento financiero para abordar desafíos sociales. A través de esta inversión, financian y auspician proyectos sin buscar lucro, pero con el objetivo de generar beneficios sociales sostenibles.

Por otra parte, en el caso de España, pero también en otros países, existen diversas fundaciones corporativas que trabajan en los campos de ciencia, tecnología e innovación, como las agrupadas en el Consejo de Fundaciones por la Ciencia¹⁸. Esta labor, que beneficia a toda la sociedad al promover la investigación y colaboración entre diferentes actores, está también íntimamente relacionada con el concepto de innovación, aunque no sea para la propia labor de las fundaciones.

A pesar de todo lo anterior, este valor se sitúa en última posición porque una buena parte de los encuestados no perciben que la innovación pueda estar por delante de los otros valores preguntados, salvo que sea esencial a la identidad de una fundación en concreto o que esté atravesando de un momento de cambio tecnológico importante.

En cuanto a la importancia relativa de la innovación dentro de las fundaciones, de media la valoración es alta, con una nota de 3,7 sobre cinco, y un 64% de los encuestados indicado que para ellos tiene mucha o bastante importancia dentro de la organización, frente a un 12% que indica que tiene poca o muy poca.

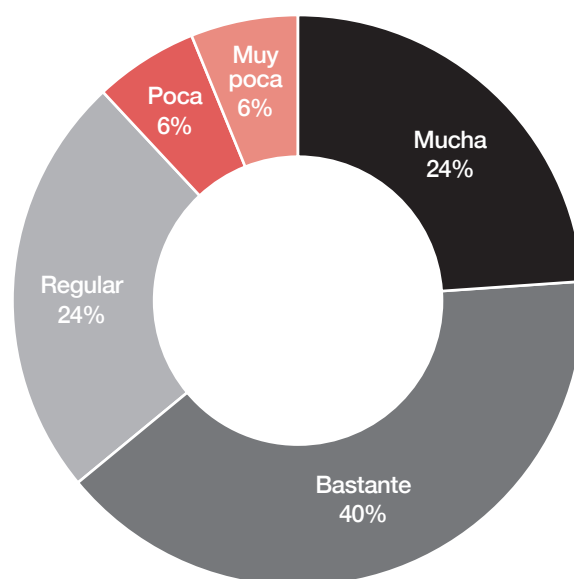


Gráfico: Importancia de la innovación en la organización

18

Este órgano está impulsado por la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) y su objetivo es difundir y promover buenas prácticas para incrementar la inversión en ciencia, así como favorecer la cooperación para llevar a cabo actividades y proyectos. Su dirección web: <https://www.fecyt.es/es/info/consejo-de-fundaciones>

Además, la innovación se revela como una herramienta eficaz para minimizar costes y descubrir nuevas oportunidades de crecimiento, nueva forma de relacionarse con las audiencias o nuevas formas de trabajar con el auge de la transformación digital. El 74% de las fundaciones afirma que trabaja en innovar activamente en el diseño de nuevos proyectos y en la mejora de proyectos o actividades ya existentes. La innovación también se usa de forma habitual (69%) en la difusión o comunicación. En cambio, no llegan a la mitad de las fundaciones (43%) las que afirman aplicarla en su gestión interna. En estos momentos, el gran desafío está en la innovación y desarrollo de modelos de medición de impacto donde solo trabaja el 31% de los encuestados.

La innovación se revela como una herramienta eficaz para minimizar costes y descubrir nuevas oportunidades de crecimiento

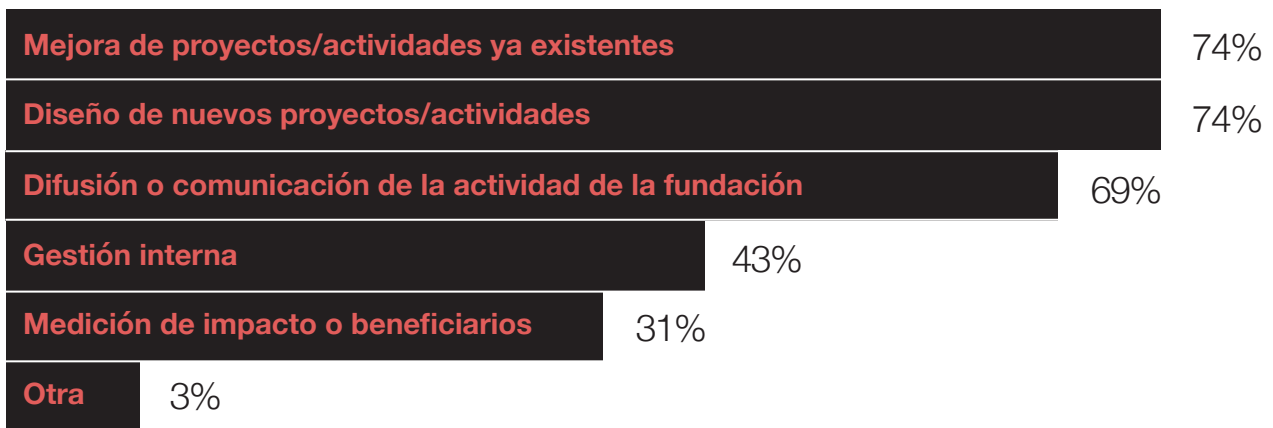


Gráfico: Innovación en procesos de gestión

• Reconocimiento y buenas prácticas

La influencia del mundo anglosajón

La pujanza económica de Estados Unidos en el último siglo, así como el rápido ascenso de algunos de sus empresarios hasta convertirse en las personas más ricas del mundo, ha tenido también un claro reflejo en la influencia de las fundaciones nacidas bajo esta prosperidad. Los amplios recursos económicos destinados a las instituciones fundadas por magnates americanos, así como su capacidad para tener un alcance global, las han convertido en referencia principal dentro del sector.

De tal manera, al ser preguntados por las fundaciones más reputadas en el mundo, los profesionales han citado mayoritariamente a la Bill & Melinda Gates Foundation, institución nacida en el año 1994, aunque entonces con el nombre de William H. Gates Foundation, padre del fundador de Microsoft. Los motivos del reconocimiento a esta fundación se deben a varios factores. Por un lado, la proyección de sus impulsores, siendo Bill Gates el primer gran magnate de la industria informática y Warren Buffet, uno de sus patronos destacados, el inversor

más prestigioso de las últimas cuatro décadas. Por otro lado, la magnitud y el alcance global de la actividad de esta fundación, que cerró 2023 con 75.200 millones de dólares de dotación en sus fondos. También es reputada por su transparencia y por la red de alianzas que ha tejido en el mundo.

Las siguientes fundaciones más citadas también tienen origen estadounidense. La segunda más nombrada fue la Rockefeller Foundation, cuyo origen se remonta a 1913, y durante mucho tiempo fue el ejemplo más claro de filantropía financiada por un empresario. Precisamente esta experiencia y su labor para asesorar en inversión filantrópica a otras instituciones y personas asientan su reputación dentro del sector, además de su músculo financiero. El podio lo cierra la Ford Foundation, creada en 1936 por el hijo de Henry Ford, en la actualidad gestiona un patrimonio de 16.000 millones de dólares que dedica a luchar contra la pobreza y promover la justicia social, siendo reconocida por su larga trayectoria y por su impulso del tercer sector.

#1º
**Bill & Melinda Gates
Foundation**



#2º
**Rockefeller
Foundation**



#3º
Ford Foundation



Tamaño y visibilidad de la labor social, claves en el reconocimiento

El reconocimiento por parte del propio sector fundacional es un buen indicador de si la labor que se está llevando a cabo va por buen camino. En el caso de España, las tres fundaciones que tienen mayor número de menciones por parte de los profesionales del sector son Fundación “la Caixa”, Fundación ONCE y Fundación Telefónica.

La primera, aunque su forma jurídica actual se remonta a tan solo el año 2014, su historia se remonta a 1904 con la creación de la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares, y que, como otras cajas de ahorro españolas, ya tenía en su origen una vocación de índole social. El músculo financiero de esta institución es uno de sus puntos fuertes, ya que suele aparecer dentro de los listados internacionales de fundaciones con mayor patrimonio y le permite, por ejemplo, contar con un presupuesto de 600 millones de euros para 2024. Esta fortaleza le da capacidad para actuar en ámbitos diversos (especialmente en proyectos sociales, educativos y culturales), tener una estructura profesional amplia y también visibilizar su actividad con inversiones en comunicación y publicidad.

En el caso de la Fundación ONCE, se trata de una institución creada en 1988 a partir del acuerdo del Consejo General la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE), cuyo origen se remonta a 1938. En 2023, esta fundación destinó 130 millones de euros a proyectos para beneficiarios. Según los profesionales del sector, la reputación de Fundación ONCE se asienta en la labor que hace para la inclusión social y laboral de personas con discapacidad, siendo un eje de actividad muy claro y representativo.

Por su parte, la Fundación Telefónica lleva en activo desde 1998, y en la actualidad destaca sobre otras fundaciones corporativas por promover la innovación, la educación y el uso de tecnologías digitales, ámbitos de acción social cercanos al campo de actividad de su compañía fundadora. La visibilidad que le aporta la marca corporativa, sumado a su capacidad financiera (50 millones de euros para proyectos en 2024), contribuye a su reputación dentro del sector.

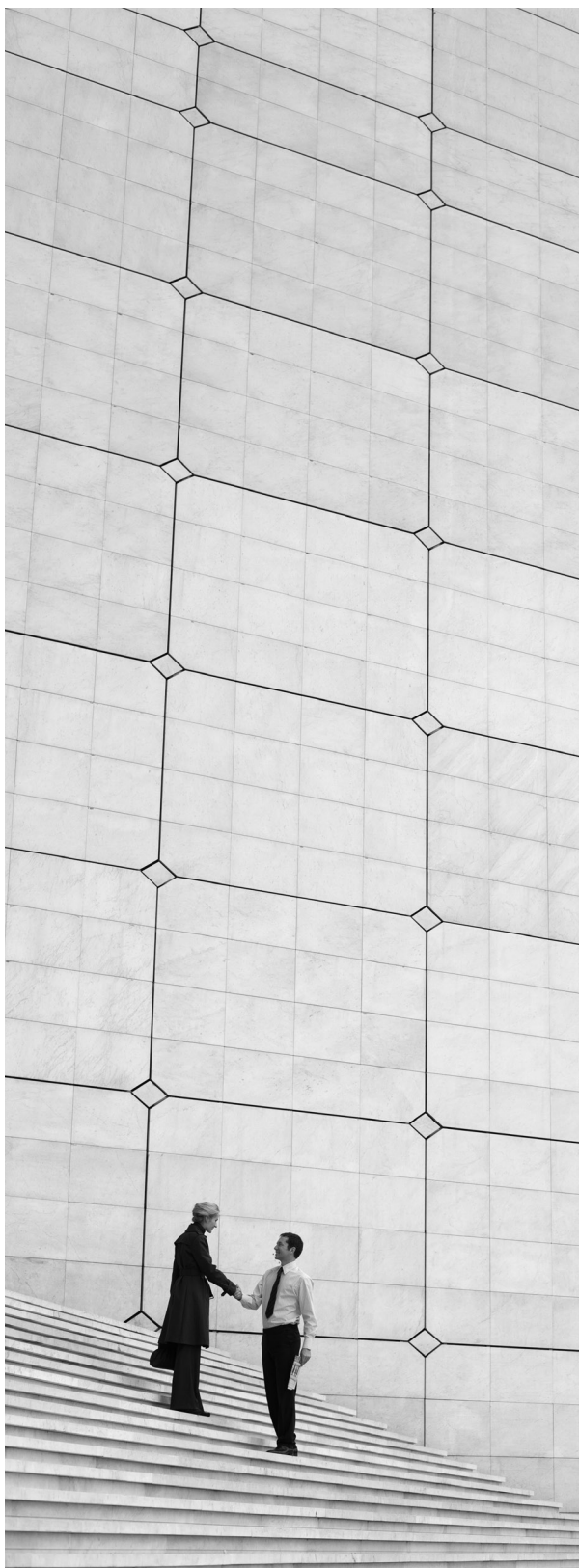
La reputación de Fundación ONCE se asienta en la labor que hace para la inclusión social y laboral de personas con discapacidad



Enfoque social, colaboración y especialización, el triunvirato de las mejores prácticas



Gráfico: mejores prácticas



El reconocimiento de buenas prácticas por parte de los profesionales del sector también sirve de indicador reputacional. Por eso se pidió a los encuestados que señalaran iniciativas o prácticas que a su juicio fueran ejemplares en el mundo de las fundaciones corporativas. En este sentido, los ejemplos señalados se pueden agrupar en tres categorías que aportan valor a la percepción que se tiene sobre una fundación:

- **Enfoque social:** la mayor parte de las buenas prácticas identificadas tienen una finalidad de ayuda social: cuidado de enfermos, inserción laboral, lucha contra la pobreza... Son iniciativas valoradas por su capacidad para generar un cambio en las vidas de las personas a las que van dirigidas.

Dentro de este grupo, cabe citar el programa “Sé solidario” de la Fundación MAPFRE, que canaliza ayuda, tanto económica como de infraestructura, a proyectos de entidades sociales que trabajan con colectivos en riesgo de exclusión y con personas afectadas por enfermedades raras o discapacidad. En una línea similar, Fundación “la Caixa” cuenta desde 2008 con su programa para la atención integral a personas con enfermedades avanzadas, avalado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), y que atiende anualmente a más de 34.000 pacientes. Los programas de becas, como los desarrollados por la Fundación Inditex y la Fundación Rafael del Pino, también son valorados por fomentar la educación.

- **Colaboración:** otra de las señas de identidad de las buenas prácticas localizadas es el fomento de la colaboración con otras entidades y entre fundaciones para lograr un mayor impacto o una aplicación más eficiente de los recursos. El proyecto “Sé solidario” arriba citado encaja igualmente en esta categoría y, también desarrollado por la Fundación MAPFRE, destacan sus Premios a la Innovación Social, una iniciativa que cuenta con la participación de la escuela de negocios IE y con la Fundación EY, además de promover la mejora del propio sector.

Otro ejemplo de fomento de la colaboración dentro del sector son los encuentros impulsados por la Fundación KPMG para favorecer el intercambio de ideas entre los profesionales que trabajan en el mundo fundacional.

Los Premios a la Innovación Social desarrollados por Fundación MAPFRE promueven la mejora del propio sector fundacional



- **Especialización:** el tercer aspecto destacado en las buenas prácticas identificadas es que las iniciativas sean representativas o parte del campo de especialización de la fundación o de la empresa con la que comparte nombre. De tal forma, coinciden que las fundaciones de empresas energéticas destaquen por proyectos medioambientales o de transición energética, como el programa “Bosque Defensa Iberdrola”, un acuerdo de colaboración entre esta fundación, el Ministerio de Defensa y la Dirección General de Infraestructuras para la reforestación de campos de maniobras, o Alianza para la Transición Energética Inclusiva, impulsada por Fundación Repsol y Fundación Santa María la Real para apoyar la empleabilidad de colectivos vulnerables en sectores relacionados con las nuevas energías. También es un ejemplo de especialización que la Fundación Axa, vinculada al sector asegurador, sea citada por su actividad en seguridad, particularmente la iniciativa “Ponle Freno” en colaboración con Atresmedia.

Una mezcla de especialización e innovación son los proyectos de inteligencia artificial (IA) desarrollados por Fundación ONCE, junto a empresas como Microsoft o Éxxita Be Circular, para favorecer la empleabilidad de personas con discapacidad. Gracias al uso de este tipo de tecnología se ha podido avanzar en el desarrollo de procesos de selección más inclusivos, en la creación de puestos de trabajo especializados y en la evolución hacia entornos urbanos más accesibles y seguros para las personas con discapacidad, por citar algunos ejemplos.



#3

**Percepción externa
de la reputación de
las fundaciones**

Además de contar con la visión interna del sector, este estudio ha buscado contrastar las hipótesis desde una perspectiva externa. Para ello, en Villafañe hemos recurrido a nuestro panel PAI (Público Altamente Informado), conformado por profesionales con una trayectoria y prestigio consolidados, capaces de evaluar a las fundaciones corporativas bajo criterios reputacionales bien fundamentados. Este panel está compuesto por más de 160 personas con diferentes tipologías de expertos que nos brindan una visión multidisciplinar sobre los temas consultados.



Gráfico: Tipologías de expertos PAI

En esta ocasión, se pidió a los expertos del PAI que puntuasen los valores y variables reputacionales de las fundaciones, y que aportasen una justificación de las notas otorgadas. Es reseñable que los panelistas coinciden con los directivos de las fundaciones en señalar la transparencia como el valor más importante, pero el segundo en importancia recae en la visibilidad y comunicación, relegando al cuarto puesto al rigor en la gobernanza. También coinciden en dar el tercer puesto al impacto de la actividad y en poner en último lugar la innovación.

Los panelistas coinciden con los directivos de las fundaciones en señalar la transparencia como el valor más importante



#1º	Transparencia (8,51)
#2º	El rigor de la gobernanza (8,49)
#3º	Impacto de la actividad (7,91)
#4º	Visibilidad de la labor de las fundaciones (7,74)
#5º	Innovación de la actividad (7,29)

Gráfico: Jerarquización de los valores reputacionales de las fundaciones por el PAI

Transparencia

Aunque los expertos otorgan la máxima puntuación a este valor, las reflexiones que acompañan a estas notas se agrupan en dos extremos. Por una parte, están aquellos panelistas que tienen claro que las fundaciones, en general, son bastantes transparentes en cuanto a sus operaciones y uso de fondos, a pesar de que siempre haya margen de mejora en términos de proporcionar información más detallada y accesible al público.

Por otro lado, hay bastantes opiniones de aquellos que perciben que la mayoría del sector todavía es poco transparente, entre otras razones porque los donantes y otros públicos no han aprendido a exigir información, porque estas instituciones se limitan a cumplir con lo que indica la ley, o porque, en su mayor parte, es un sector donde falta claridad financiera y tiene mucho que mejorar en rendición de cuentas.

“La transparencia sirve para generar confianza con la gestión de recursos e impacto de las actuaciones.”

– Experto en RSC

“La mayoría son bastante transparentes en cuanto a sus operaciones y uso de fondos.”

– Analista financiero

“Creo que en general es mejorable, se limitan a cumplir con lo que indica la ley.”

– Experto marketing

“Es un sector donde falta transparencia sobre todo financiera.”

– Experto finanzas

“La mayoría de las fundaciones son aún poco transparente en España.”

– Alto directivo



Visibilidad y comunicación

Ubicada como segundo valor en importancia reputacional, los panelistas sostienen que, hoy en día, el de las fundaciones corporativas es un sector semioculto, casi sin visibilidad en la sociedad. A las empresas se les exige cada vez más como entes sociales, por su papel tan relevante en la buena marcha de la sociedad; por ello, las fundaciones corporativas deben actuar de faro de esta tendencia, más aún, considerando que existe un vínculo estrecho sobre la visibilidad de su trabajo y la construcción de reputación tanto de las fundaciones como de las empresas a las que están ligada. Sin embargo, los panelistas señalan que de poco sirve hacer las cosas sino las haces visibles y conciencias a la sociedad de que estás realizando una labor en su favor.

“Lo que no se comunica no existe y las fundaciones corporativas deben dar visibilidad a sus acciones.”

– Experto finanzas

“La comunicación, unida a la transparencia, ayuda a tener más impacto social.”

– Experto en transformación digital

“Lo que no se comunica, no se sabe.”

– Experto talento



Impacto y medición de actividades

En el tercer puesto en opinión de los panelistas, el impacto de la actividad de las fundaciones y su medición son importantes para reflejar el valor económico y estratégico de lo que aportan a la sociedad. O, en otras palabras, si no hay manera de demostrar el impacto que tienen las fundaciones corporativas en la sociedad, se pondrá en entredicho la utilidad de su existencia.

Sin embargo, los panelistas también son conscientes de que la medición y evaluación de este impacto puede ser un desafío debido a la disparidad de sus actividades y a que los beneficios generados pueden que no sean tangibles en determinados casos. En aras de sistematizar, profesionalizar o dar imparcialidad a este tipo de procesos, algunos de ellos abogan por que sean terceros independientes los que gestionen dicha medición.

En términos generales, los expertos consideran que la medición de impacto en proyectos sociales todavía es muy superficial y que la correcta medición del impacto de las fundaciones suele ser una asignatura pendiente en muchas de ellas. Un gran avance en este sentido puede venir del desarrollo de modelos o metodologías estándar para el sector fundacional, de esta manera sería más fácil reportar y visibilizar la acción de las diversas fundaciones con criterios comparables y entendibles.

“Es el valor primordial, para evitar que se traduzca su acción como un socialwashing de la empresa matriz.”
– Experto talento

“Al final, su aportación ha de ser medible para cuantificar su grado de aporte a la sociedad.”
– Analista financiero

“En la actualidad la medición del impacto es muy superficial.”
– Experto RSC

“El impacto de las acciones de las fundaciones debe ser siempre significativo en la sociedad. Sin embargo, la medición y evaluación de este impacto puede ser un desafío debido a la naturaleza a veces intangible de sus actividades.”
– Analista financiero

El rigor de la gobernanza

Situado como cuarto valor, los panelistas entienden que la gobernanza de las fundaciones debe estar alineada con la gestión del gobierno corporativo de las empresas a las que están unidas y, de tal manera, tener los mismos criterios de transparencia, buen gobierno y ética, así como una buena gestión de los recursos.

Puntualizan también, que las fundaciones corporativas españolas suelen tener un alto nivel de rigor en su gobernanza, aunque puede haber variaciones dependiendo de la empresa con la que tienen vínculo directo. Por otra parte, algunos panelistas consideran que la gobernanza de las fundaciones debe estar más dirigida a los impactos sociales y cualitativos, y no medirse como los mismos criterios que los de las empresas.

En menor medida, unos pocos expertos consideran que la gobernanza de las fundaciones corporativas es muy débil todavía, con patronatos muy endogámicos que aportan muy poco valor o que son poco claras en su gobernanza, especialmente en los casos de grandes empresas donde las fundaciones tienen un peso relevante en su accionariado. Estos panelistas consideran que sí hay mucho por mejorar en este aspecto, porque los fallos en gobernanza pueden afectar a la reputación de una fundación corporativa e incluso, en última instancia, poner en juego la credibilidad de la marca.

“Debe haber un alineamiento entre ambas para darle realmente valor.”

– Analista financiero

“Las fundaciones deben ser un reflejo del comportamiento de las compañías de las que nacen.”

– Medios de comunicación

“El grado de transparencia de la gobernanza corporativa no se ha alcanzado en sus fundaciones.”

– Experto marketing

“Poco transparentes en gobernanza, especialmente las que son accionistas de grandes empresas.”

– Alto directivo

“Hay algunas empresas grandes en las que la fundación tiene un peso fundamental en la participación del capital y por tanto es difícil separar los intereses y puede haber conflictos complejos.”

– Experto RSC

Situado en último lugar, y con una valoración media por debajo de los siete puntos sobre diez, los expertos perciben este valor como imprescindible para el negocio, pero no tanto para la actividad de las fundaciones, generalmente con un enfoque mucho más social. La importancia de la innovación sobre la reputación va a depender del tipo de fundación y de los fines que persiga, pero la mayor parte de los panelistas considera que tiene menos peso que otros factores que aportan mayor valor a la percepción y la gestión de una fundación. También existe la idea de que el propio ecosistema fundacional, las estructuras de las fundaciones o la disponibilidad de recursos limitados hacen que sean actores poco innovadores.

A pesar de esta relativamente baja importancia, los expertos entienden que, para llevar a cabo su función de mejorar la situación social o contribuir a la preservación del medio ambiente, en el medio y largo plazo las fundaciones necesitarán buscar soluciones innovadoras para los problemas que vayan surgiendo o tendrán que encontrar vías para adaptarse a los cambios sociales, y, por tanto, la innovación puede llegar a ser relevante en su actividad.

“En muchas ocasiones los objetivos y áreas de actuación están muy delimitados y dejan poco margen para una cultura innovadora.”

– Experto instituciones empresariales

“Las fundaciones suelen ser entes bastante estáticos y no tienen una gran innovación.”

– Experto RSC

“Es importante, pero no creo que sea un valor estrictamente necesario en la actividad.”

– Experto talento

“El impacto de las acciones de las fundaciones debe ser siempre significativo en la sociedad. Sin embargo, la medición y evaluación de este impacto puede ser un desafío debido a la naturaleza a veces intangible de sus actividades.”

– Analista financiero

Variables reputacionales según el PAI

En cuanto a las variables reputacionales, el PAI está en línea con los directivos de las fundaciones al señalar que la contribución a la sociedad es la variable reputacional más importante, muy por encima de cualquier otra. La integridad y la transparencia financiera completan el podio, pero con ponderaciones mucho más cercanas al resto de variables contempladas.

Variable	Posición	Coefficiente de importancia ¹⁹
Contribución a la sociedad	1º	69
Integridad (no instrumentalización de la fundación)	2º	38
Transparencia financiera	3º	35
Imparcialidad de las decisiones	4º	34
Identificación de necesidades sociales	5º	33
Investigación	6º	32
Contribución a la cadena de valor de la empresa	7º	31
Comunicación eficaz	8º	29
Eficiencia	9º	28
Optimización de recursos	10º	27
Colaboración público-privada	11º	26
Renuncia al lucro directo e indirecto	12º	25
Prevención de conflictos de interés	13º	24
Alianzas	14º	23
Diálogo con grupos de interés	15º	22
Rendición y publicación de cuentas	16º	21

Gráfico: Variables reputacionales y jerarquización según el PAI

Es reseñable que las variables ligadas a la innovación aparecen en posiciones bastante elevadas, dando a entender que, pese a ser el valor menor importante para el PAI, sí juega un papel relevante en la percepción reputacional de las fundaciones corporativas.

¹⁹

Coefficiente en base 100 calculado a partir de la selección y orden de importancia otorgado por los expertos del PAI.

Alineación estratégica o independencia total

Con relación a la pregunta de si la estrategia y objetivos de una fundación corporativa tienen que estar alineados a su compañía matriz o tienen que ser completamente independientes, el **58% sostiene que deben estar alineadas**, frente a un 16% que considera que deben tener objetivos completamente independientes, porcentajes similares a los de directivos de fundaciones.

Los expertos sostienen que las fundaciones no deberían ser satélites aislados de la estrategia de las compañías. El compartir el nombre significa que, para sus públicos objetivos, son el mismo ente, por lo tanto, hay un reto de alineamiento entre la actividad de las fundaciones y las estrategias de las organizaciones. Además, muchos de los objetivos que persigue una empresa pueden hacerse tangibles a través de la actividad social y cultural de las fundaciones, que por su parte necesitan el músculo financiero de las compañías para continuar su labor, por lo tanto, deberían estar completamente alineadas.

Aunque las fundaciones deben ser herramientas que permitan a las empresas ejecutar actividades que, por su naturaleza, no tienen sentido dentro de la estructura de la compañía, esto no debe significar la falta de alineación. Además, en opinión de los expertos, una fundación alineada tiene más posibilidades de permanecer en el largo plazo y, por tanto, de aportar más, que una fundación que no tenga un sentido estratégico (y que terminará decayendo precisamente por esa carencia).

“Tienen que estar, de alguna manera, alineados a su compañía para que se vea relación, se asocie, y se aprecie que está reutilizando la experiencia de la empresa.”
– Experto talento

“Me resultaría como más lógico que hubiera una cierta complementariedad. Porque cuando te vas a un planteamiento totalmente dispar, es decir, que no tiene absolutamente nada que ver, a mí eso me causa un cierto desconcierto.”
– Alto directivo

“Tienen que estar alineadas, entre otras cosas, porque entonces no le aportan ningún beneficio a la compañía.”
– Experto transformación digital

“Independientes, creo que las fundaciones corporativas españolas tienen que mirar en ese sentido el modelo de las fundaciones anglosajonas.”
– Experto RSC

Aportación de las fundaciones a sus compañías

En respuesta a la pregunta acerca de cuáles son las principales ventajas que aporta una fundación a la reputación de su compañía matriz, el **47%** de los panelistas considera que la transferencia de reputación y la mejora de la relación con otros grupos de interés son las aportaciones más evidentes.

Los expertos sostienen que una fundación da a la empresa un plus de legitimidad en su compromiso social, dado que la decisión de crear una institución de este calado supone compromiso a largo plazo: dotar a la entidad de un patrimonio, de una serie de recursos para abordar determinada problemática, etc. Esta implicación de peso genera una mayor reputación que otro tipo de acciones que puede ser vista como cortoplacistas.

Además, una fundación aporta la posibilidad de generar alianzas, de contar con socios y entidades colaboradoras, que no podría hacer sola la empresa por sí misma, precisamente el grado de independencia y autonomía que tiene la fundación, desligada de los aspectos comerciales. Esa muralla china entre fundación y empresa permite que personas e instituciones que, por la razón que sea, no estuviesen en disposición de colaborar con una empresa a pesar de tener objetivos comunes en temas sociales, culturales o de otra índole similar, sí esté en condiciones de colaborar con una fundación.

Los expertos también mencionan que las fundaciones pueden ser herramientas de relaciones públicas que, gracias al tipo de actividad que realizan, mejoran la imagen y reputación de la marca entre grupos de interés a los que no se puede llegar por la parte de negocio.

En menor medida, los panelistas también señalaron otro tipo de beneficios para la empresa como reforzar la imagen de conciencia social o la proyección de marca empleadora, así como posibles ventajas en aspectos tributarios y fiscales.

También conviene destacar que un 6% de los encuestados indicó que las fundaciones corporativas pueden tener efectos reputacionales negativos sobre sus empresas.

“La parte negativa es que precisamente se hace eso para tapar pagos fiscales, o para beneficiarse de más incentivos fiscales.”

– Medios de comunicación

“Tiene como desventaja que la vean como un medio para desgravarse impuestos o para blanquear su imagen.”

– Experto talento

Beneficio de las compañías sobre sus fundaciones

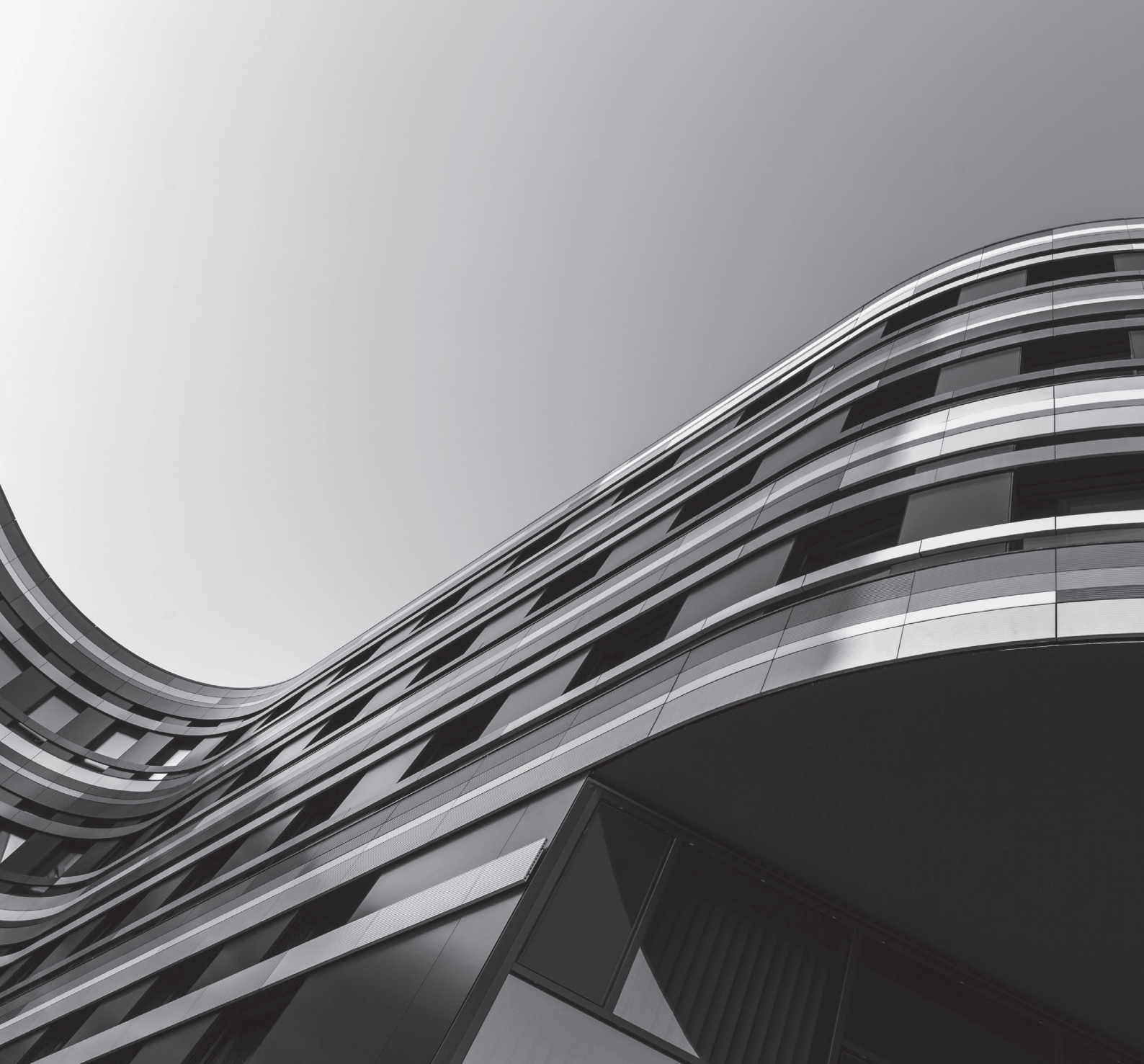
En sentido inverso, al preguntar sobre el beneficio más importante que una fundación corporativa obtiene de la compañía a la que está unida, el **76%** **apuntó a aspectos referidos a la transferencia de reputación**, como la confianza y notoriedad del nombre de la compañía matriz o la visibilidad que aporta la marca corporativa.

De forma secundaria, los expertos comentaron el apoyo estratégico y logístico, así como la aportación de fondos. Dado que las fundaciones están centradas en el impacto social, argumentan los panelistas, la aportación de la compañía debe enfocarse a aportar recursos y redes de contactos que les permitan llevar a cabo su misión.



El 47% de los panelistas considera que la transferencia de reputación y la mejora de la relación con otros grupos de interés son las aportaciones más evidentes de las fundaciones a sus empresas





#4

Principales hallazgos

Un sector bien enfocado, pero con margen de mejora porque las fundaciones corporativas con menor desarrollo o cumplimiento en transparencia, gobernanza y comunicación lastran la percepción sobre el conjunto.

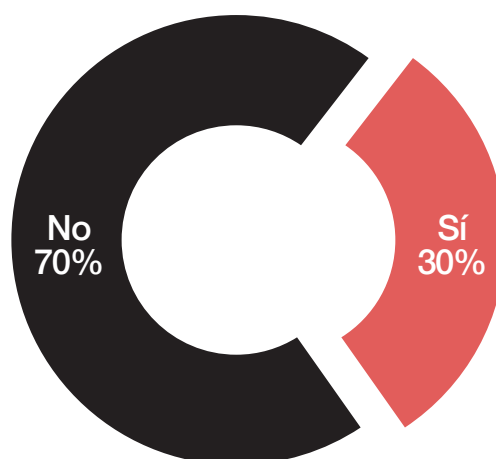


■ Estructura propia

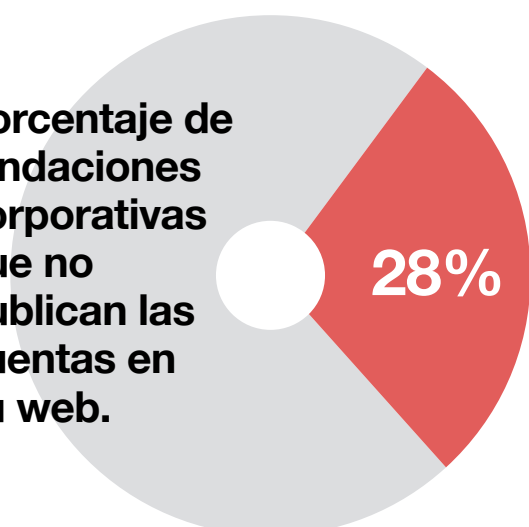
■ No cuentan con la estructura organizacional formal / se gestionan con soporte de la empresa

30%

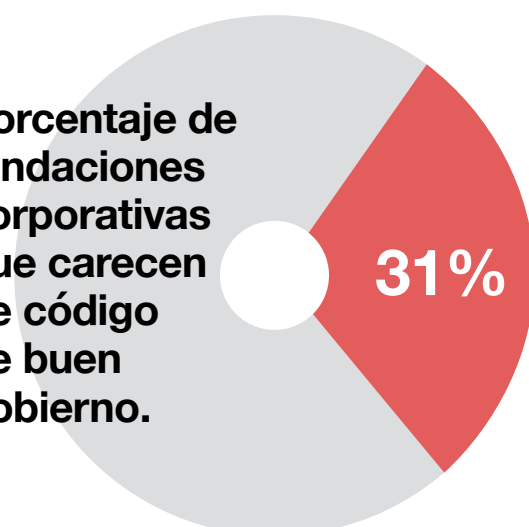
**de directivos
compatibilizan cargo en
empresa y fundación.**

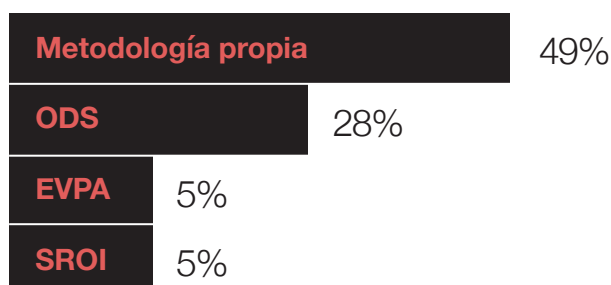
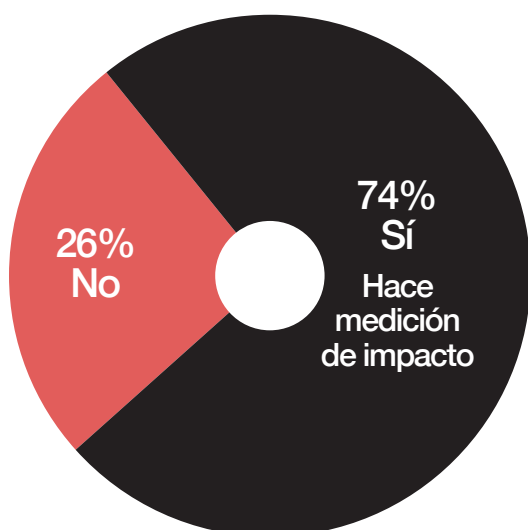


**Porcentaje de
fundaciones
corporativas
que no
publican las
cuentas en
su web.**



**Porcentaje de
fundaciones
corporativas
que carecen
de código
de buen
gobierno.**





Porcentaje de fundaciones corporativas que no tienen plan de comunicación.

4 de cada 10 valoran la gestión de su comunicación como regular o mejorable.

La falta de estructura propia, la excesiva dependencia de soporte por parte de una compañía o el contar con directores que compatibilizan su cargo con la empresa son aspectos que restan credibilidad a las entidades, y son situaciones que existen en el sector, aunque sea en porcentajes minoritarios.

Las carencias relevantes en transparencia y gobernanza en un tercio de los encuestados implican que hay un margen para mejorar y avanzar en la profesionalización del sector fundacional.

Es relevante que cerca de una de cada cuatro no haga ningún tipo de medición de impacto y, que entre las que sí lo hacen, no haya consenso en los criterios usados, siendo mayoría los que aplican metodologías propias. Esto remarca lo importante de buscar modelos estandarizados que permitan algún tipo de comparabilidad.

Un tercio de organizaciones carece de un plan de comunicación como tal, lo que redundará en una menor visibilidad o eficiencia para informar a todos sus grupos de interés.

La investigación muestra que la gestión reputacional de las fundaciones tienen que estar modulada en función de **tres tipologías de stakeholders**, jerarquizadas por orden de importancia.

IMPORTANCIA ↑	1º Beneficiarios directos de la fundación 2º Sociedad en general	STAKEHOLDERS OBEJTIVO
	3º Empleados de la fundación 4º Empleados de la empresa fundadora 5º Tercer sector	STAKEHOLDERS INSTRUMENTALES
	6º Universidades / Centros de investigación 7º Administraciones públicas 8º Accionistas de la empresa fundadora 9º Medios de comunicación 10º Otras fundaciones 11º Clientes de la empresa fundadora 12º Asociaciones gremiales (DIRSE, DIRCOM, MKT, AEF...) 13º Proveedores	STAKEHOLDERS COMPLEMENTARIOS

Esta gestión reputacional debe estar sustentada en **cinco valores y 18 variables que configuran la reputación** de las fundaciones corporativas en la actualidad.

Posiciones medias

(Califique de 0 a 10 la importancia de los siguientes valores reputacionales)

#1º	#2º	#3º	#4º	#5º
Transparencia (8,51)	El rigor de la gobernanza (8,49)	Impacto de la actividad (7,91)	Visibilidad de la labor de las fundaciones (7,74)	Innovación de la actividad (7,29)

Todos estos hallazgos sientan las bases para entender la configuración de la reputación de las fundaciones corporativas y, a partir de este punto, progresar o profundizar en estas y otras cuestiones que ayuden a mejorar la gestión de este sector. Futuros estudios pueden hacer hincapié en temas relevantes como pueden ser los modelos de financiación ideales para las fundaciones corporativas, el encaje del concepto de sostenibilidad en estas instituciones o la importancia de las estrategias de asuntos públicos en el conjunto del sector.



#5

**Propuesta
metodológica para la
gestión reputacional
de las fundaciones**

Las fundaciones corporativas son, por su propia naturaleza, unas entidades con una gestión reputacional complicada. Gran parte del reconocimiento externo depende de la compañía fundadora, tanto en lo derivado a la asociación con su marca como a la su actividad, tanto en criterios de volumen como de alcance geográfico. Eso no quiere decir que las fundaciones corporativas no tengan una reputación propia, al contrario, sino que tiene unos criterios propios y una jerarquía de grupos de interés diferentes a los de las empresas. Y lo que es más importante, la reputación de las fundaciones corporativas tiene una mayor relevancia en temas y entre stakeholders a los que las compañías tienen un peor

acceso. En última instancia, lo que es evidente es que existe una transferencia reputacional bidireccional entre empresas y fundaciones, y es importante tener herramientas para la medición y gestión de dicha transferencia para que ambas entidades se beneficien de su relación de forma eficiente en términos reputacionales.

Los resultados del presente estudio deben servir para sentar las bases y crear herramientas que ayuden a las fundaciones corporativas a medir su reputación y el aporte reputacional que hacen a las compañías. En ese sentido, Villafañe propone una metodología que se desarrolla en cuatro fases:

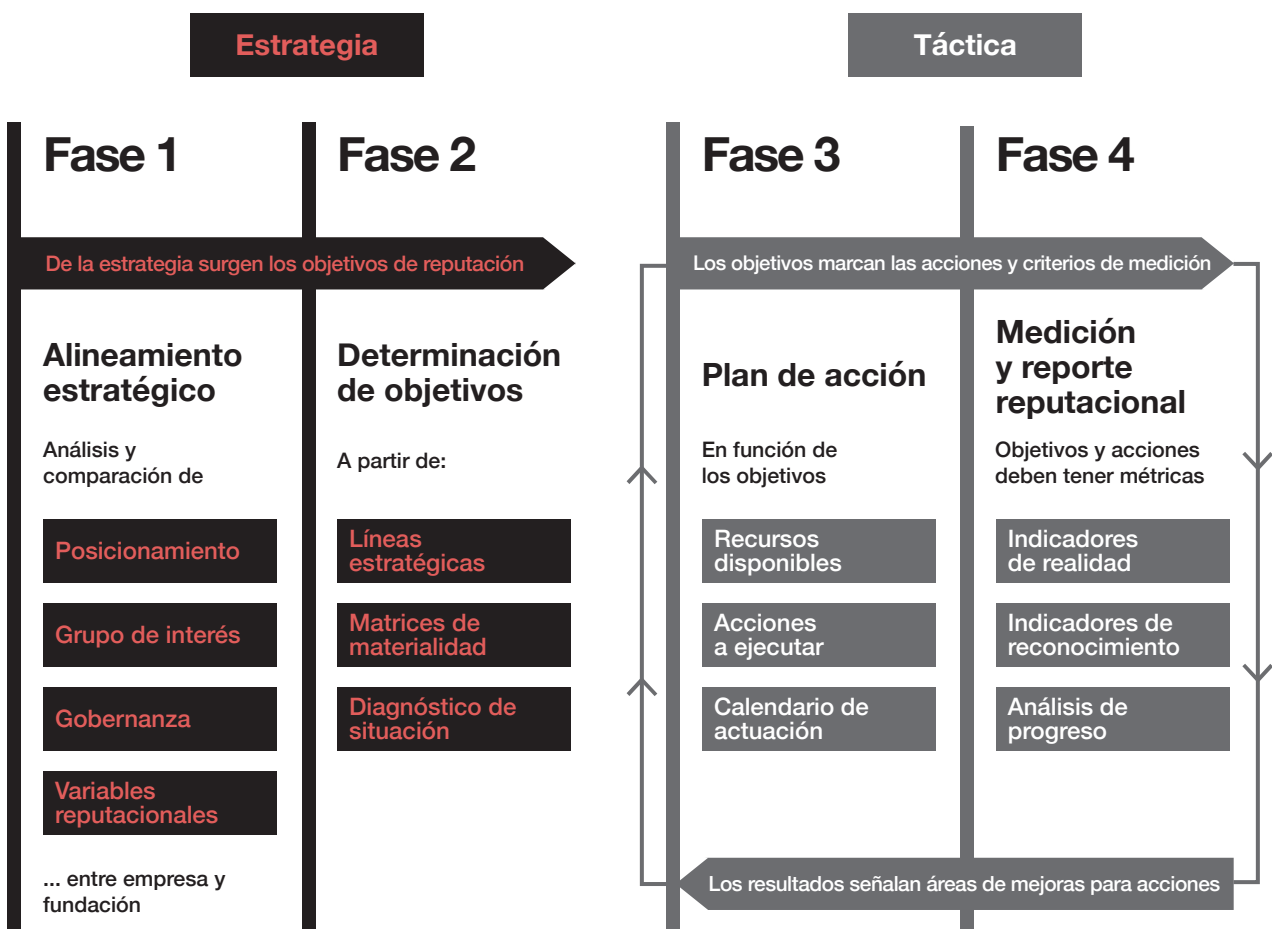


Gráfico: Modelo de metodología para la gestión reputacional de fundaciones corporativas

• Fase 1 - Alineamiento estratégico

Aunque las fundaciones corporativas sean entes independientes y su labor no puede estar instrumentalizada, existe bastante consenso en la importancia de que haya una coherencia o alineación de estrategias entre fundación y compañía para no crear contradicciones entre ambas instituciones y para aprovechar sinergias allí donde sea posible. Al menos así lo consideran el 55% de los directores de fundaciones y el 58% de los expertos del PAI.

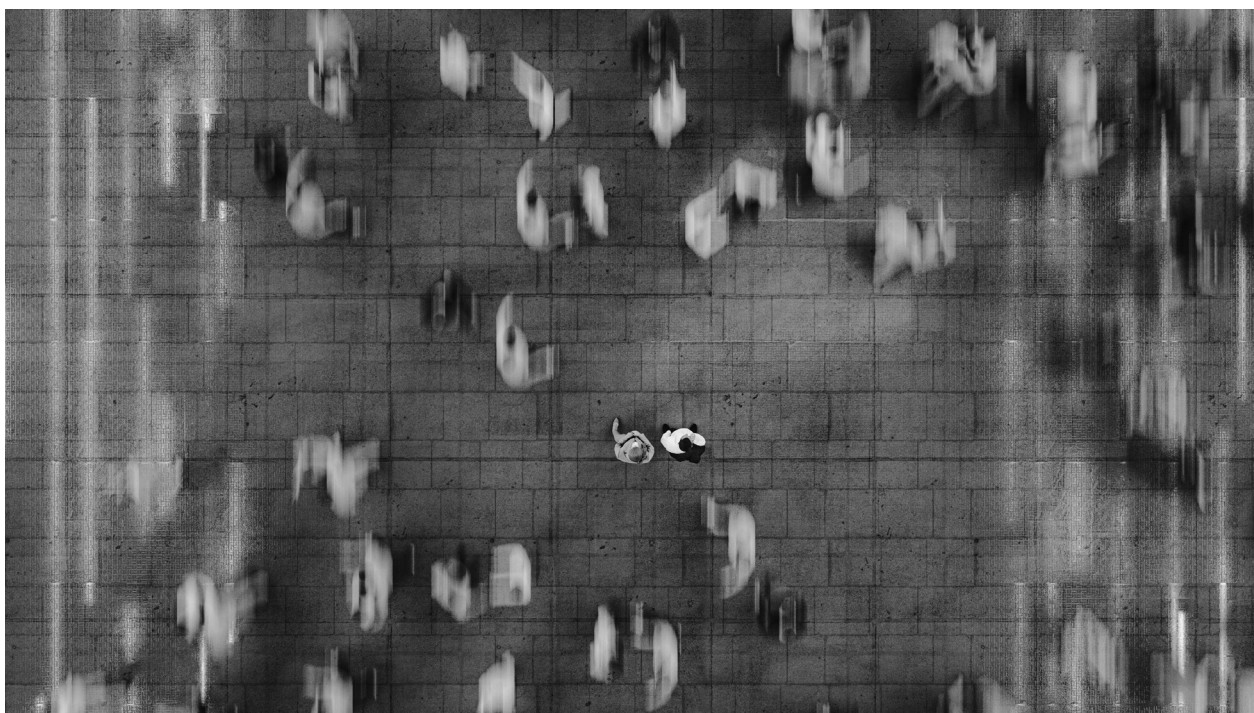
Esto quiere decir que, aunque tengan objetivos finales completamente diferentes, la esencia que impulsa sus acciones debe estar compartida. Para ello es conveniente analizar todo aquello relativo al posicionamiento de las organizaciones: propósito, misión, visión, valores, planes estratégicos... para determinar los aspectos compartidos. Serán en estos puntos comunes en los que habrá que hacer hincapié para encontrar indicadores de medición.

El segundo aspecto estratégico que habría que comparar son los grupos de interés de ambas instituciones para realizar un análisis de las brechas de importancia-jerarquía o capacidad de alcance entre fundación y compañía. Este análisis permitirá ponderar el mayor efecto de las fundaciones sobre determinados públicos de las fundaciones.

En este sentido, el estudio apunta a que la sociedad en general será el grupo de mayor importancia, al ser el objetivo principal de las fundaciones (dejando aparte colectivos específicos beneficiarios de su actividad) y un stakeholder que siempre deben tener en cuenta las empresas. En segundo lugar, estarían los empleados de fundaciones y compañías, donde hay una retroalimentación reputacional entre ambas instituciones que hay que cuidar para conseguir resultados en aspectos como orgullo de pertenencia o atracción y retención de talento. En términos de marca empleadora, también existe esa interrelación, en tanto en cuanto la labor de una fundación corporativa, especialmente las acciones de voluntariado con trabajadores de la compañía, puede ayudar a generar y aumentar el orgullo de pertenencia, y, en sentido inverso, la buena percepción como lugar de trabajo de una empresa tendrá un efecto positivo en la fundación a la hora de captar talento o de sumar voluntarios para sus actividades. También hay que comparar aquellos públicos en los que una tenga mejor llegada o influencia que la otra. De todo este análisis de públicos, se debe poder extraer una jerarquía que ayude a priorizar la importancia reputacional de cada uno.

Otro tema para considerar en este análisis comparativo es la gobernanza, donde se debe tener en cuenta aspectos como la composición de los órganos de gobierno, estructura funcional, políticas internas, códigos de conducta, gestión de riesgos... La adopción de prácticas recomendadas en gobierno corporativo y otros criterios reconocidos por terceros impulsan la buena imagen de las organizaciones y por eso el alineamiento en este tema es esencial.

El último bloque que debe considerarse es la comparación entre variables reputacionales. En el caso de las fundaciones, y dado el alto consenso en valoraciones que han recibido los cinco valores propuestos en la investigación, las variables reputacionales que determine cada fundación deberían responder a estos valores, aunque pueden variar en la formulación o peso específico dependiendo de las características de cada organización. En cualquier caso, deben cotejarse con las variables de la compañía para buscar afinidades y complementariedades.



• Fase 2 – Determinación de objetivos

La reputación es un intangible más de las organizaciones que, usado correctamente, ayuda a lograr metas corporativas. Para poder hacer una correcta gestión reputacional es importante determinar los objetivos que se buscan lograr, ya que son estos los que condicionan las siguientes fases.

Una eficiente determinación de objetivos tendrá en consideración, en primer lugar, las líneas estratégicas, tanto de la fundación como de la compañía, para no incurrir en contradicciones y buscar la mayor utilidad. Para contemplar de forma adecuada criterios de sostenibilidad dentro de los objetivos reputacionales, también hay que tener en cuenta las respectivas matrices de materialidad, si las hubiera, e introducir los asuntos relevantes con su peso correspondiente dentro de las consideraciones sobre los objetivos a alcanzar.

Aunque los análisis de materialidad ya incluyen una perspectiva externa e interna, con la finalidad de completar el panorama de los objetivos reputacionales, es recomendable realizar un diagnóstico de situación, con consultas a diferentes públicos de interés que permitan conocer de primera mano sus expectativas o sus demandas hacia la fundación. De tal manera, se pueden fijar metas que estén enfocadas a stakeholders específicos porque se hayan detectado necesidades concretas.

**Es recomendable
realizar un diagnóstico de
situación, con consultas
a diferentes públicos
de interés que permitan
conocer de primera mano
sus expectativas
o sus demandas hacia
la fundación**



• Fase 3 - Plan de acción

Una vez determinados los objetivos reputacionales, el siguiente paso es trazar el rumbo para alcanzarlos. En este sentido, es indispensable conocer los recursos disponibles para asignarlos en función de la prioridad de cada objetivo. En paralelo, hay que elaborar un listado de acciones que estén encaminadas a favorecer la consecución de objetivos o alcanzar a públicos concretos.

La priorización y el enfoque de las acciones hacia públicos o metas específicas deben reflejarse en el calendario de actuaciones. Esta calendarización debe tener en cuenta la preparación y el desarrollo de las acciones, así como las posibles sinergias entre ellas y los plazos de cumplimiento previstos.



• Fase 4 - Medición y reporte

Cada objetivo y cada acción planeada debe llevar aparejado una métrica o un indicador que permita conocer el grado de desempeño alcanzado. Dentro de los indicadores distinguiremos entre dos tipos: de realidad, aquellos que reflejan el desempeño de la propia actividad de fundación, y de reconocimiento, que son los que miden la percepción externa de los públicos, como pueden ser encuestas de calidad o satisfacción, presencia en clasificaciones e índices sectoriales, o similares. Es importante que estos indicadores cumplan con los criterios de trazabilidad y comparabilidad para ver su evolución en el tiempo y respecto a algún marco de referencia. En el caso de no existir indicadores previos para un objetivo o acción, la organización tendrá que poner en marcha sistemas de medición para cubrir esas posibles carencias.

Más allá de los posibles plazos de cumplimiento previstos en el plan de acción, es imprescindible realizar un análisis periódico de los datos aportados por los indicadores, al menos de forma anual, para ver el progreso alcanzado. Los resultados de este análisis serán la principal herramienta de reporte de los responsables de la gestión reputacional ante los organismos competentes, sean dentro de la propia fundación o de la compañía. La comparación de estos datos con los avances en reputación de la compañía servirá para tener baremos sobre la transferencia reputacional entre ambas organizaciones.

Además, el análisis de las métricas permitirá detectar áreas de mejora o nichos por explotar. Estas enseñanzas deben trasladarse al plan de acción, modificando o añadiendo cosas, en un proceso de mejora continua y retroalimentación cuya finalidad es hacer cada vez más eficiente la gestión reputacional de una fundación.





#6

Metodología y ficha técnica

La metodología de la investigación incluyó tres técnicas de investigación:



Figura: Marco metodológico

• 1. Análisis de gabinete

La investigación estableció los antecedentes y el concepto actual de las fundaciones corporativas mediante un análisis de fuentes secundarias que incluyó:

- Publicaciones y estudios académicos.
- Legislación (ej.: Ley de fundaciones española).
- Informes y publicaciones de las fundaciones.
- Información corporativa relacionada con la actividad fundacional.
- Bibliografía y documentación de referencia sobre fundaciones.
- Información relevante vinculada a las principales fundaciones corporativas

• 2. Investigación cuantitativa

Mediante un cuestionario online dirigido a directores de fundaciones corporativas, se buscó medir y cuantificar los criterios relacionados con la reputación de fundaciones. El cuestionario abordó las siguientes cuestiones:

Categorización:

- Tipo de relación existente entre la empresa y la fundación.
- Campos de actuación.
- Mecanismos de gestión y gobernanza.
- Relación con principales grupos de interés.
- Repertorio de indicadores de reconocimiento.

Criterios reputacionales:

- Valores y variables reputacionales
- Influencia de la empresa fundadora / empresario fundador.
- Ventajas y desventajas para la fundación.
- Ventajas y desventajas para la empresa.
- Alineamiento entre el propósito de la fundación corporativa y el posicionamiento de la empresa.

Best practices:

- Identificación de buenos ejemplos en el sector.

Fecha de la consulta: 24 de mayo al 12 de julio de 2024.

Muestra: 42 directivos de fundaciones.

• 3. Entrevistas en profundidad con público informado

Se consultó mediante cuestionarios y entrevistas en profundidad al panel PAI (Público Altamente Informado), de Villafañe, un panel compuesto por más de 160 expertos, entre los que se incluyen representantes de organizaciones vinculadas con las fundaciones corporativas, decisores institucionales y líderes de opinión- sobre el estado actual de las fundaciones corporativas, la vinculación con la empresa, su aportación social y los beneficios que aporta a los grupos de interés con los que se relaciona.

Fecha de la consulta: 27 de febrero al 21 de marzo de 2024.

Muestra: 54 líderes expertos (PAI).





#7

Bibliografía y fuentes consultadas

1. AEF - Asociación Española de Fundaciones
2. FUNDACIONES CORPORATIVAS | Grupos de trabajo | AEF - Asociación Española de Fundaciones
3. 2024 Edelman Trust Barometer | Edelman España
4. Riesgos Globales 2024: Los riesgos aumentan, pero también nuestra capacidad de respuesta | Foro Económico Mundial (weforum.org)
5. Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones.
6. BOE-A-1994-26004 Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general.
7. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
8. BOE-A-2002-25180 Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
9. Fundaciones Corporativas en España. Fundación PwC y Fundación CEOE.
10. Fundaciones corporativas: El alma de las empresas (pwc.es)
11. Fundaciones Empresariales en México
12. Frente (ciesc.org.mx)
13. Análisis de la contribución económica y social de las fundaciones españolas. Febrero de 2023
14. Lee aquí el último informe sobre el sector fundacional | AEF - Asociación Española de Fundaciones
15. El sector fundacional en España: Atributos fundamentales (2008-2019) AEF_Atributos_del_Sector-Cuartoinforme.pdf (fundaciones.org)
16. Guía de recomendaciones de transparencia y buen gobierno de fundaciones
17. Guía de transparencia y gobierno para fundaciones - F. Haz (hazfundacion.org)
18. IPSOS. Reputación general de ONGs y fundaciones (Chile)
19. Reputación general de ONGs y fundaciones sufre importante baja, pero no afecta de manera significativa a instituciones más conocidas | Ipsos
20. Asociación de fundaciones familiares y empresariales - Colombia
21. <https://afecolombia.org/>
22. GIFE - Asociación de inversores sociales privados de Brasil
23. <https://gife.org.br/quem-somos-gife/>
24. Fundación Telefónica en América Latina
25. https://www.fundaciontelefonica.com.mx/cultura_digital/publicaciones/sociedad-digital-en-america-latina-2023/791/

villafañe | a roman
company



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
FUNDACIONES

Fundación
MAPFRE

 **Santander**
Fundación

 Fundación
ONCE

La Reputación en
Fundaciones Corporativas