



Las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares en España

Beatriz Fernández Olit
y Dominique Gross
(coords.)



Las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares en España

**Beatriz Fernández Olit
y Dominique Gross
(coords.)**

Carlos Ballesteros García (Univ. Comillas)

Amparo Merino de Diego (Univ. Comillas)

Carmen Valor Martínez (Univ. Comillas)

Juan Ramón Cañadas (Diagram Consultores)

Marc Botella (Diagram Consultores)

Frederic Cusí (Diagram Consultores)

Javier Nadal Ariño (AEF)

Isabel Peñalosa Esteban (AEF)

Rosa Gallego García (AEF)

Daniel Generoso Gil (AEF)



2018

© 2018 Asociación Española de Fundaciones AEF
© 2018 De todos los autores

ISBN: 978-84-09-07154-8
Depósito Legal: M-38878-2018

Maquetación e impresión: Imprenta Kadmos

Reservados todos los derechos. Queda totalmente prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier sistema de almacenamiento o recuperación de la información, sin permiso escrito de los autores.

Autores

Coordinadores

Beatriz Fernández Olit
Dominique Gross

Universidad de Comillas

Carlos Ballesteros García
Amparo Merino de Diego
Carmen Valor Martínez

Diagram Consultores

Juan Ramón Cañadas
Marc Botella
Frederic Cusí

AEF

Javier Nadal Ariño
Isabel Peñalosa Esteban
Rosa Gallego García
Daniel Generoso Gil

Índice

Agradecimientos	9
Prólogo de Javier Nadal	11
1. Motivación y delimitación del objeto de estudio, objetivos, alcance y metodología.....	17
2. Fundación Filantrópica Personal o Familiar: el contexto internacional y español.....	27
3. Características de las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares	45
4. Los datos económicos de las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares	57
5. La gobernanza y las personas.....	71
6. El marco legal de las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares	79
7. Hitos, visiones y problemáticas comunes de las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares.....	89
8. Conclusiones y recomendaciones	111
Bibliografía	117
Anexo I. Tabla resumen de variables analizadas	123
Anexo II. Cuestionario Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares	127
Anexo III. Muestra reducida de FFPP	141

Agradecimientos

Agradecemos especialmente la colaboración de todas las fundaciones que han participado en el estudio, tanto a aquéllas que han respondido a la encuesta, como a las que han estado dispuestas a mantener una entrevista. Su interés por el proyecto ha sido fundamental para poder realizar esta investigación. Además, nos gustaría agradecer la colaboración de los consejos autonómicos de la AEF (Principado de Asturias, Comunidad Valenciana, Extremadura y Región de Murcia), así como la de los siguientes protectorados de fundaciones, que nos han permitido acceder a la información básica para poder retratar al sector de las FFPF:

- Ministerio de Cultura y Deporte. Subsecretaría. Secretaría General Técnica – Protectorado Único de Fundaciones Estatales (en el momento de la solicitud eran el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Subsecretaría. Secretaría General Técnica. Subdirección General del Protectorado de Fundaciones).
- Generalitat de Catalunya. Consejería de Justicia. Dirección General de Derecho y Entidades Jurídicas. Protectorado y Registro de Fundaciones.
- Junta de Castilla y León. Consejería de la Presidencia. Secretaría General. Servicio de Fundaciones. Protectorado y Registro.
- Junta de Andalucía. Consejería de Justicia e Interior. Dirección General de Justicia Juvenil y Cooperación. Protectorado y Registro de Fundaciones.
- Gobierno Vasco – Registro de Fundaciones. Departamento de Administración Pública y Justicia. Dirección de Registros Administrativos y Régimen Local.

Asimismo, agradecemos el apoyo de las fundaciones mecenas del
INAEF que han hecho posible la realización de este estudio:

Fundación Banco Santander
Fundación Barrié
Fundación Marcelino Botín
Fundación La Caixa
Fundación ONCE
Fundación Rafael del Pino
Fundación Ramón Areces
Fundación Telefónica
Fundación Ignacio Larramendi
Fundación Prosegur
Fundación Abertis
Fundación Repsol
Fundación Francisco Soria Melguizo
Fundación María Francisca de Roviralta
Fundación Vodafone España
Fundación Iker Casillas
Fundación Universitaria San Pablo-CEU
Fundación EY
Fundación Orange
Fundación KPMG
Fundación AON
Fundación Mahou San Miguel
Fundación Asisa
Fundación Quirónsalud
Fundación Hestia
Fundación Cruzcampo
Fundación Daniel y Nina Carasso

Prólogo

Son fundaciones las organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Así de concisa, precisa y rotunda suena la definición que la Ley de Fundaciones en vigor hace de las fundaciones españolas en su artículo primero. Su lectura sugiere de forma automática el arquetipo de lo que se supone que es una fundación. A saber, alguien se desprende de un patrimonio de manera permanente para dotar a una fundación, con el compromiso de aplicar los rendimientos generados a la resolución o atención de un fin de interés general predefinido. Se supone, además, que los recursos generados de este modo son la única, o muy principal, fuente de financiación de la actividad de la fundación.

En España hay 8.866 fundaciones activas que gastan cada año alrededor de 8.000 millones de euros en la consecución de sus fines, según los informes publicados por la Asociación Española de Fundaciones. De ellas, las que responden al esquema indicado distan mucho de ser la mayoría, pues si nos atenemos al origen de estos recursos gastados cada año, menos del 11% provienen del rendimiento del patrimonio de las fundaciones. El resto se obtienen de otras fuentes tales como la donación de personas físicas o empresas, las cuotas de socios que apoyan una causa o el pago parcial de los servicios por parte de los beneficiarios, entre otras.

¿Quiere esto decir que aquel modelo de fundación que he llamado arquetipo es solo una imagen platónica y poco ajustada a la realidad de los hechos? No parece que este sea el caso, pues a poco que observemos a nuestro alrededor, identificaremos la presencia de fundaciones concretas, bien establecidas, cuyo nombre se corresponde con el del (o la) mecenas que la fundó, ajustándose rigurosamente a la definición indicada y que continúa financiando su misión con los rendimientos

obtenidos del patrimonio aportado. Pero también es cierto que existen muchas fundaciones que se separan, de manera incluso radical, del modelo, en aspectos tan significativos como tener fundadores que son personas jurídicas, financiarse principalmente de donaciones, o tener una parte importante de sus ingresos originados por la venta de servicios. La realidad es que la definición jurídica de las fundaciones en España es muy flexible y permite la coexistencia de diferentes formas de consecución de recursos siempre que se preserve lo esencial, que consiste en la orientación a fines de interés general y la ausencia de ánimo de lucro.

La Asociación Española de Fundaciones lleva años trabajando por mejorar el conocimiento del sector. Se ha construido una importante base de datos y se han publicado estudios sobre los atributos del sector fundacional español, que nos ayudan a delimitar y conocer los parámetros esenciales del perímetro sectorial. Pero el perímetro y las medias no dan suficiente información de las partes, ya que, como hemos dicho, bajo el concepto de fundación conviven organizaciones muy diferentes que debemos aprender a caracterizar de forma específica.

Para avanzar en esa dirección tenemos que ir identificando las diferentes categorías reconocibles y haciendo estudios sectoriales en profundidad. Cualquiera que sea el criterio de clasificación para aproximarse y entender los diferentes subconjuntos que configuran un colectivo tan diverso como es el de las fundaciones, nos conduce a seleccionar al segmento que ocupa este estudio como uno de los primeros que debe ser analizado, aunque solo sea porque encarna el espíritu originario de lo que entendemos por fundación.

Por ello, la propuesta de Diagram Consultores y de un equipo de profesores de la Universidad Pontificia Comillas para investigar y mostrar las iniciativas filantrópicas familiares y personales canalizadas a través de fundaciones y su comparación con las fundaciones más o menos equivalentes de los países de nuestro entorno, nos pareció de gran interés. Reconocido el interés mutuo en la materia, decidimos trabajar conjuntamente en el abordaje de este proyecto de investigación, que es mucho más que un encargo de la AEF a la Universidad Pontificia Comillas, ya que la Asociación se ha implicado desde el primer momento en todas las fases del estudio: en el debate y delimitación conceptual del colectivo, en la laboriosa tarea de identificación de las fundaciones que constituyen el conjunto, en la preparación y organización de los

contenidos de las encuestas y entrevistas a realizar y en el análisis de los resultados. Aunque el grueso del trabajo de campo, de conceptualización de los hallazgos y de elaboración del informe ha sido realizado por el equipo investigador de Diagram y la Universidad Pontificia Comillas.

La primera tarea compleja y, en mi opinión, uno de los principales hallazgos del estudio, ha sido la delimitación del colectivo de interés, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo. Los autores proponen la denominación general del colectivo como Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares (FFPF), que estaría constituido por todas aquellas entidades ‘con un patrimonio procedente de una misma persona o familia y cuya gestión les permite actuar autónomamente en beneficio de la sociedad’. La exhaustiva tarea de identificación de las fundaciones que cumplen este criterio, entre la totalidad de las fundaciones españolas, da un colectivo de 1.635 entidades, lo que representa el 18,5% del total de fundaciones activas.

Sin embargo, los autores encuentran que el conjunto así obtenido es excesivamente heterogéneo e introducen dos criterios adicionales de selección. El primero es limitar el ámbito a fundaciones solo donantes (*grant makers*) y no operativas, que no desarrollen principalmente sus iniciativas por sí mismas, sino que lo hagan a través de donaciones a terceros. En este caso el grupo se reduce hasta 423 fundaciones (el 4,8% del total y el 25,9% de entre las FFPF).

El segundo filtrado consiste en excluir a las fundaciones que se dedican a mantener centros escolares o residencias o al legado histórico-artístico. Fundaciones que constituyen en sí mismas un conjunto muy bien delimitado, por tratarse de entidades a las que su fundador les señaló una misión muy concreta e inconfundible. De esta forma, la muestra final queda reducida a 269 fundaciones (el 3% de todas las fundaciones activas y el 16,5% de las definidas como FFPF), que resulta ser un grupo muy homogéneo y adecuado para investigar sobre el perfil de los fundadores, las causas que les motivan, la implicación del grupo familiar en la gestión o el impacto económico y social de su acción (véase Anexo III).

A partir de este momento la investigación se centra en este grupo de 269 fundaciones a través del análisis de tres instrumentos: las cuentas publicadas de 183 fundaciones, las respuestas a una encuesta *ad hoc*

por parte de otras 90 y las entrevistas en profundidad a personas representativas de los Patronatos o los equipos de gestión de 18 fundaciones. La combinación de estas tres fuentes ha permitido componer una doble imagen, como las dos caras de una moneda, de las FFPF. Por una parte, una radiografía bastante completa de su relevancia económica con sus parámetros más significativos y, por otra, una disección cualitativa de las motivaciones de fundar, de la elección de las causas, de los modos de donar, así como del gobierno y la gestión que acostumbra a realizar.

Así, encontramos que este grupo tiene una mayor concentración geográfica que el conjunto de todas las fundaciones españolas, resultando que Madrid es la sede del 42% de las FFPF, frente al 24% del total de fundaciones que tiene ahí su sede, y que el peso de las que desarrollan su actividad con un ámbito estatal es significativamente superior si lo comparamos con el total de las fundaciones de ámbito estatal (45% frente al 24%). Solo el 4% tienen su foco en el ámbito local, contrastando con el 18% del total de fundaciones con este mismo foco. Respecto a su actividad principal, tienen un grado de dispersión similar al del conjunto general, aunque reforzando el sesgo cultural que ya es endémico en las fundaciones españolas (46% frente al 39%).

Aunque el grupo constituido por la muestra reducida solo representa el 3% del total de fundaciones, la suma de sus dotaciones constituye, al menos, el 31,3% del total y su patrimonio representa más del 15,6% del de todo el sector fundacional¹. Por otra parte, es muy significativo que en el caso de las FFPF el 70% del patrimonio está constituido en dotación, mientras que esa misma relación en el resto de las fundaciones apenas supera el 28%, lo que parece subrayar el fuerte compromiso de los fundadores con la continuidad y sostenibilidad de las entidades.

Los rendimientos del patrimonio representan más del 53% de los ingresos totales de las FFPF, mientras que en el conjunto de todas las fundaciones estos ingresos representan solo el 10,7%, lo cual es consistente con la mayor concentración de fundaciones patrimoniales

1 Nótese que mientras las cifras correspondientes a las FFPF se refieren exclusivamente a la suma de las cifras aportadas por las fundaciones de las que se conocen las cuentas, para el estudio del conjunto general del sector fundacional se ha realizado una estimación econométrica del total de las fundaciones.

entre las FFPF. Eso sí, conviene no confundir los conceptos ‘fundación patrimonial’ y ‘fundación familiar’ ya que aproximadamente el 30% de las 269 FFPF de la muestra reducida tienen como dotación el mínimo legal de 30.000€, por lo que estas fundaciones difícilmente podrían ser sostenibles solo con los rendimientos del patrimonio.

Al igual que el conjunto de todas las fundaciones, las FFPF tienen una gran dispersión por tamaño, así como una importante concentración de capacidad económica en unas pocas, como lo demuestra el hecho de que la mitad de la dotación o del patrimonio total de las FFPF está en las manos de 4 fundaciones, y que las 8 mayores FFPF acumulen el 53% de los ingresos.

Pero a pesar de estas importantes diferencias de tamaño, las fundaciones del grupo analizado demuestran ser bastante homogéneas desde el punto de vista subjetivo o cualitativo. Comparten similares preocupaciones y metodologías a la hora de fundar, de dotar, de seleccionar actividades y beneficiarios o de organizar el gobierno de la fundación. Y, por cierto, estas preocupaciones y metodologías no son muy diferentes de las que el informe detecta en las entidades similares de los países más representativos. Curiosamente se dan también notables coincidencias en el posicionamiento respecto a algunos aspectos más polémicos como la incomprensión de estas entidades respecto a la demanda pública de mayor transparencia en la gestión.

El informe contiene también un importante análisis del marco legal en el que se desenvuelven las FFPF, detectándose importantes carencias e inconsistencias en la regulación actual, tanto desde el punto de vista sustantivo como desde el fiscal, donde los actuales incentivos podrían estar animando a los grandes donantes a crear fundaciones corporativas antes que personales o familiares, ya que los incentivos fiscales del Impuesto de Sociedades son más atractivos que los del IRPF, para el tipo de fundadores de los que estamos hablando.

Aunque del análisis objetivo aflora una notable homogeneidad de base en muchos aspectos, la realidad sociológica derivada sobre todo de las entrevistas realizadas, pone también en evidencia que sus actores no son conscientes de formar parte de un grupo que comparte objetivos, metodologías y problemas. Esta falta de espíritu de pertenencia es una importante debilidad que impide aflorar las sinergias que, sin duda, existen entre ellos.

El informe termina con un capítulo de recomendaciones en el que la Asociación Española de Fundaciones se siente especialmente interpellada. Creo que somos uno de sus destinatarios junto con las propias FFPF, sus fundadores, patronos y gestores de las iniciativas que los autores sugieren para resolver algunas de las carencias que se señalan a lo largo del informe y, sobre todo, en este capítulo final.

Se trata de un estudio del que la AEF se siente particularmente contenta de haber impulsado, precisamente porque ayuda a conocer mejor a uno de los componentes más carismáticos del mundo fundacional. Y cuando digo conocer no me refiero solo al placer intelectual de conocernos mejor, que también, sino a la necesidad de crear elementos para la acción. Y en este caso, considero que las expectativas se han cumplido con creces. Ya tenemos los elementos, ahora nos toca actuar.

Para terminar este prólogo, que más que retórico pretende ser proactivo, no debo olvidarme de felicitar a todos los que han contribuido a realizar este trabajo, cuyos nombres se recogen en él, y agradecerles la enorme profesionalidad y rigor con el que ha sido llevado a cabo. Asimismo, quiero agradecer a los protectorados y registros de fundaciones que han contribuido aportando información relativa a las fundaciones estudiadas, a los Consejos Autonómicos de la Asociación Española de Fundaciones que han ayudado a perfilar el sector de las FFPF y a las fundaciones mismas que han participado activamente en las entrevistas.

Javier Nadal

Presidente

Asociación Española de Fundaciones

Madrid, noviembre de 2018

Motivación y delimitación del objeto de estudio, objetivos, alcance y metodología

1.1. ¿Por qué hablar de las fundaciones filantrópicas personales y familiares?

Los estudios sobre fundaciones realizados hasta ahora en España han tenido como objetivo caracterizar la totalidad del sector fundacional, algo necesario ante la ausencia de datos consolidados debido a la división administrativa, dispersión y diferente calidad de la información. Una vez obtenidos los contornos generales del sector en el que de manera activa operan en torno a nueve mil fundaciones, es necesario empezar a segmentarlo en función de distintas variables, como pueden ser el área de actividad, la forma de operar u otros rasgos, obteniendo conjuntos homogéneos, de cuyo estudio se puedan derivar conclusiones que mejoren su funcionamiento.

De entre las distintas caracterizaciones que se podría hacer de las fundaciones, una de ellas es la relativa a la procedencia de sus recursos, su gobierno y el modo de utilizar dichos recursos para el cumplimiento de fines. En ese sentido y, tomando como referencia la caracterización hecha en otros países de nuestro entorno, se considera como grupo de análisis a aquellas fundaciones constituidas por personas a título individual, o por familias, y que actúan de manera autosuficiente gracias a la gestión de sus propios recursos, aportados fundamentalmente por dichas personas o familias. Son además fundaciones que realizan la consecución de sus fines apoyando a otras organizaciones de la sociedad civil, y no únicamente mediante la realización directa de actividades. Denominamos a estas fundaciones filantrópicas personales y familiares.

Se espera que el papel de las fundaciones filantrópicas personales y familiares (en adelante FFPP) sea cada vez más relevante en la sociedad española, y complementa el rol de apoyo a los ámbitos sociales, culturales y sanitarios que desarrollan las distintas administraciones públicas. En otros países occidentales, la filantropía personal y familiar está mucho más presente en la comunidad y ha jugado un papel clave en el desarrollo social. Siguiendo estas tendencias, se espera que el sector también crezca en España tanto en número de entidades como de recursos (CERPhi, 2015). Este estudio nos ha permitido conocer mejor, para finalmente reconocer, a uno de los actores que menos atención ha acaparado hasta el momento en el ámbito de la filantropía en España, aunque juega un importante papel presente y futuro. Las mencionadas fragmentación, falta de disponibilidad y dispersión de los datos, pueden suponer una cierta limitación a la información recabada; sin embargo, consideramos que las conclusiones y caracterización que aquí ofrecemos, sí se basan en una muestra suficientemente representativa.

El estudio contribuye a ampliar el conocimiento sobre la aportación de estas fundaciones, y por tanto de sus fundadores, al bien común, además de sus principales características cuantitativas y cualitativas: cuál es el tamaño del sector, tendencias potenciales y dinámicas organizativas, entre otras. También se intenta aportar luz sobre los aspectos clave y las motivaciones para su creación, así como sobre sus retos actuales y futuros.

Cuadro 1. ¿Qué entendemos por fundación filantrópica personal y familiar?

Aquellas fundaciones con patrimonio procedente de una misma persona o familia (grupos de personas con relación de parentesco entre sí), cuya gestión les permite actuar de manera autosuficiente en beneficio de la sociedad, bien a través de la ejecución de proyectos propios, de la canalización de recursos hacia terceros o de la combinación de ambas estrategias.

Desde una perspectiva legal y teórica, todas las fundaciones tienen un fin filantrópico, ya que ven afectado su patrimonio a la realización de fines de interés general (Artículos 2 y 3. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones). Sin embargo, la realidad de cada una de ellas es muy diferente, existiendo fundaciones para las que la protección de su patrimonio cobra mayor relevancia, otras para las que la ejecución de programas sociales propios es prioritaria, y otras que se perfilan como fuente de recursos para terceras entidades de la sociedad civil.

1.2. Objetivos y estructura del estudio

El estudio ha perseguido los siguientes objetivos:

- ✓ Definir fundación filantrópica personal y familiar.
- ✓ Identificar las grandes FFPF en activo en España, dimensionando el sector en cuanto a número de entidades, volumen económico y líneas de trabajo.
- ✓ Describir cuantitativamente las características de las FFPF en cuanto a actividad, estructura, gestión y recursos técnicos y humanos.
- ✓ Recoger experiencias y testimonios de trabajo, aciertos y dificultades de las FFPF.
- ✓ Examinar el contexto de las FFPF y sus posibles escenarios de evolución, identificando los principales retos que afronta el sector actualmente y proponiendo recomendaciones.

En el capítulo 2 se desarrolla el concepto de FFPF basado en la definición de entidades homólogas en el entorno internacional (fundaciones patrimoniales y familiares, grandes donantes, etc.), y se revisan desde una perspectiva teórica sus principales características, las motivaciones para fundar y las fórmulas de gobierno y gestión. El capítulo 3 se centra ya en el análisis del sector español, ofreciendo una fotografía del mismo en cuanto a su antigüedad, actividades, distribución geográfica, etc.; mientras que el capítulo 4 se dedica a la radiografía económica de las FFPF. En el capítulo 5 se describen las principales características de los órganos de gobierno y el personal contratado de las FFPF. El capítulo 6 aterriza en el marco normativo del sector en España y analiza los datos obtenidos desde esta perspectiva. El capítulo 7 pretende ahondar, a través de entrevistas mantenidas con los patronatos o direcciones de estas fundaciones, sobre los retos, motivaciones y futuro del sector. Finalmente, en el capítulo 8 se recogen las principales conclusiones y recomendaciones del estudio.

1.3. Alcance y delimitación de las fundaciones analizadas

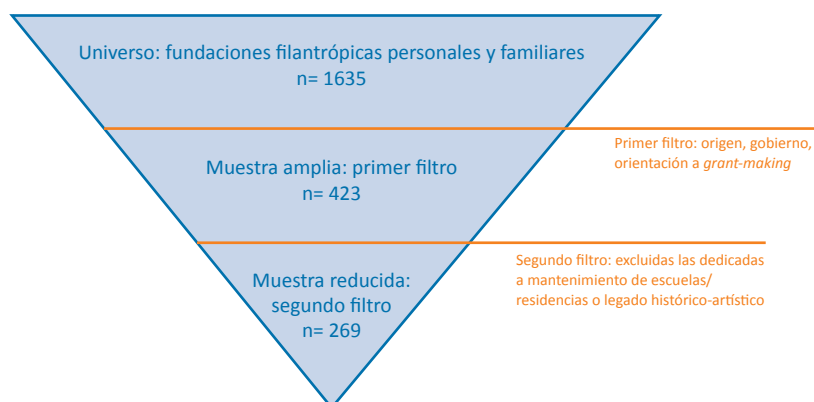
Definir el alcance de un estudio sobre personas y familias que ejercen la filantropía no es fácil. Muchas familias y personas contribuyen filantrópicamente al bienestar social y algunas ejercen un gran impacto en

sus comunidades locales, aunque sus aportaciones no sean necesariamente monetarias o de cuantía elevada. La casuística y fórmulas de filantropía personal y familiar son muy numerosas y heterogéneas. No obstante, este estudio se acota a un sector mucho más concreto y –al menos aparentemente– homogéneo: donantes que, además, utilizan la fórmula de la fundación como vía para canalizar sus actuaciones filantrópicas. El alcance del estudio se ha definido, por tanto, a partir de estos criterios, utilizando tres características como primer filtro para la delimitación de las fundaciones consideradas en el ámbito del estudio:

1. Origen: entidades con dotación fundacional procedente de personas físicas o familias, y sin participación de personas jurídicas entre los fundadores, con la única excepción de empresas de propiedad y control inequívocamente familiar.
2. Gobierno: entidades en cuyo patronato existe una presencia significativa de los fundadores, de sus familias o de sus representantes legales si no quedan descendientes.
3. Orientación: entidades canalizadoras de fondos y cuya forma de conseguir sus fines consiste principalmente en el apoyo a otras organizaciones sociales, y no la realización directa de la actividad. Esta forma de trabajo es la conocida en el mundo anglosajón como *grant-making* (financiación de terceros). Este criterio no se ha aplicado de forma estricta para la selección de la muestra, pero sí para su caracterización, constituyendo el fenómeno final de análisis.

Durante la identificación de fundaciones filantrópicas se han acreditado algunas tipologías consolidadas de fundaciones que tienen fines muy concretos, como la educación formal, el cuidado de personas mayores, o la conservación del patrimonio histórico. Estas fundaciones, sin negar su relevante contribución social, trascienden al fenómeno que se quiere analizar. Presentan frecuentes conciertos de financiación y prestación de servicios con instituciones públicas y, por su volumen, condicionan excesivamente el retrato de las FFPP. Por tanto, se ha optado por excluir a estos “subsectores”, considerando la conveniencia de un análisis cuantitativo específico de una muestra focalizada o reducida, aplicando segundos filtros. Así, en la segunda fase de la depuración de la muestra se han excluido las fundaciones cuyos objetivos principales son:

Figura 1.1. Selección de las muestras utilizadas



Fuente: elaboración propia.

- ✓ el mantenimiento de un legado histórico o artístico; y/o
- ✓ el mantenimiento de escuelas o de residencias para personas dependientes.

Por otro lado, y atendiendo al criterio 3 – orientación al *grant-making*– se ha considerado conveniente excluir a aquellas fundaciones cuyo objetivo principal es la realización de actividades operativas y que, para ello, se convierten en captadoras en esencia de fondos ajenos.

1.4. Metodología

La metodología aplicada a este estudio se ha basado en diferentes técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo: encuestas a través de cuestionario electrónico, entrevistas personales y análisis de las cuentas anuales. Estas técnicas se han aplicado sobre la muestra definida por los criterios establecidos en el alcance.

I. Muestra: se ha confeccionado a partir de las entidades disponibles en la base de datos general de la Asociación Española de Fundaciones en diciembre de 2016 (14.807 registros de fundaciones españolas). Se ha utilizado una secuencia de filtrado con cuatro fases.

1. **Cribado por indicadores internos AEF.** Se seleccionaron las fundaciones “de ámbito privado”, “activas”², con “fundadores personas físicas”. Se han descartado las fundaciones cofundadas por “personas jurídicas”, salvo en el caso de otras fundaciones o sociedades mercantiles de carácter inequívocamente familiar, particularmente S.L. Como resultado se seleccionaron 1.635 fundaciones.
2. **Revisión de expertos.** El listado de entidades fue revisado por expertos en los diferentes entornos territoriales, con el doble objetivo de incluir entidades ajustadas al perfil del estudio, aunque no identificadas en el cribado de la base de datos inicial, y descartar registros no ajustados al mismo³. La revisión se llevó a cabo por algunos de los consejos autonómicos de la AEF (Principado de Asturias, Comunidad Valenciana, Extremadura y Región de Murcia) y expertos de la AEF, así como por expertos de Diagram Consultores radicados en Madrid y en Cataluña. Como resultado, se seleccionaron 1.292 fundaciones.
3. **Primera revisión con información de páginas web.** Para todas las fundaciones de la muestra, se recabó más información a través de sus páginas web con el fin de comprobar el cumplimiento de los criterios 1. Origen y 2. Gobierno. Como resultado se seleccionaron 457 fundaciones – 423 con datos válidos de contacto–, que conforman la muestra amplia del estudio.
4. **Segunda revisión con información de páginas web.** Una revisión posterior de la información pública disponible permitió aplicar los criterios de exclusión de “subsectores” (exclusión de legados históricos/artísticos; exclusión de escuelas/residencias de personas dependientes; exclusión de entidades principalmente operativas y financiadas por fondos ajenos). Como resultado se seleccionaron 269 fundaciones, que conforman la muestra reducida del estudio.

2 Se han seguido los criterios de inactividad del INAEF (Rubio y Sosvilla, 2016): ausencia de información o datos nulos en el total de gastos 2008-2014 y (i) devolución de correspondencia de la AEF; o (ii) inexistencia de interlocución con la AEF a través de la ficha de captación; o (iii) inexistencia de NIF.

3 Como se ha comentado, la base de datos de la AEF contiene información sobre más de 14.000 fundaciones, derivada tanto de un cuestionario cumplimentado por las propias fundaciones, como de la revisión de información publicada en cuentas anuales o webs. No todos los indicadores están completos por las dificultades de localización de la información.

Tabla 1.1. Tipologías de FFPF identificadas para la selección de entrevistas

Origen patrimonio	Tamaño	
Actividades empresariales	Grande	Familia/personas vinculadas a la gran empresa –muy grandes fortunas– que quieren ejercer acción filantrópica.
	Mediano	Familia empresaria –burguesía, industriales o comerciales– que quiere ejercer acción filantrópica (frecuentemente, en su región de origen).
		Subtipo: Familia sin herederos.
		Subtipo: Familia que quiere ejercer acción filantrópica con intensa vinculación territorial.
		Subtipo: Fundación de empresa familiar como vehículo filantrópico.
Actividades profesionales	Profesional de éxito	
		Subtipo: Profesional de éxito que quiere fomentar una disciplina (medicina, filosofía, investigación, etc.)
		Subtipo: Familia/persona que ha vivido/vive una situación problemática (salud, discapacidad, etc.) y quieren ejercer acción filantrópica hacia otras familias/personas con la misma problemática.
		Subtipo: Deportista o artista del mundo del espectáculo que quiere ejercer filantropía.
Actividades artísticas	Artista –o familia– que quiere preservar su obra y, paralelamente, canalizar ayudas (generalmente culturales, artísticas, de formación, etc.).	
Herencia nobiliaria	Familia de origen nobiliario que quiere preservar su legado y, paralelamente, canalizar ayudas (generalmente culturales, de investigación, de formación, etc.).	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 1.2. Metodología, fuentes de datos y muestras utilizadas

	Fuente de datos	Muestra	Fecha
Encuesta	Muestra amplia (primer filtro)	Tasa de respuesta: 21% 90 fundaciones	Febrero-abril 2017
Entrevistas en profundidad	Muestra amplia (primer filtro)	18 fundaciones	Mayo-junio 2017
Análisis de indicadores contables	Muestra reducida (segundo filtro) Protectorados	183 fundaciones de la muestra reducida	Ejercicios 2015 y 2016 (recogidos en noviembre 2017)

Fuente: elaboración propia.

II. Herramientas de análisis: La recopilación de información ha pivotado sobre tres herramientas o técnicas: encuesta, entrevistas en profundidad y análisis de indicadores contables. En el Anexo I se recoge una tabla resumen con cada una de las variables evaluadas y la fuente de datos que ha sido utilizada en cada análisis.

- 1. Encuesta.** Entre febrero y abril de 2017 se enviaron cuestionarios vía correo electrónico a las entidades incluidas en la muestra amplia. Dichos cuestionarios fueron dirigidos a miembros del patronato y/o de la dirección general. Su estructura (véase Anexo II) consistía en 43 preguntas divididas en 7 secciones: 1. El/los fundador/es y su legado; 2. Datos generales; 3. Tabla de rasgos corporativos de la fundación; 4. Proyectos; 5. Comunicación y alianzas; y 6. Gobernanza y organización. La limitada respuesta válida (16%) motivó el diseño y envío de un cuestionario resumido con 14 preguntas. La respuesta a este segundo cuestionario permitió ampliar la información y disponer de datos de hasta un 21% de la muestra amplia para algunos indicadores (n= 90).
- 2. Entrevistas en profundidad.** Entre mayo y julio de 2017 se llevaron a cabo entrevistas personales con los directores generales o los miembros del patronato de 18 fundaciones, siguiendo un cuestionario semiestructurado. Su objetivo consistía en estudiar en profundidad algunas de las cuestiones incluidas en la encuesta, además de otros aspectos cualitativos (retos, expectativas, etc.). Las entidades a entrevistar fueron escogidas por parte del equipo de analistas del estudio a partir de la muestra amplia del mismo, basándose en su relevancia y representatividad, e intentando que hubiera la mayor diversidad de modelos fundacionales (véase tabla 1.1). En su mayoría forman también parte de la muestra reducida del estudio.
- 3. Análisis de indicadores contables.** Se consideró adecuado recurrir a una tercera fuente de información para el retrato cuantitativo del sector: las cuentas anuales de las fundaciones presentadas a los correspondientes protectorados. A este efecto, aplicados los segundos filtros explicados anteriormente, se redujo el alcance muestral excluyendo a las fundaciones cuya actividad es de mantenimiento patrimonial. Del resto de fundaciones de la muestra se solicitaron las cuentas anuales a

los respectivos protectorados, obteniendo información de 183 fundaciones (68% de la muestra reducida y 40% de la muestra amplia). En concreto, se obtuvo información de los siguientes protectorados: Protectorado Único de Fundaciones de competencia estatal, Protectorado de la Junta de Castilla y León, Protectorado de la Junta de Andalucía, Protectorado del Gobierno Vasco y Protectorado de la Generalitat de Catalunya. Estas cuentas anuales han sido analizadas a través de una matriz de indicadores que fueron previamente definidos y consensuados por el equipo de trabajo.

2

Fundación Filantrópica Personal o Familiar: el contexto internacional y español

Esta sección presenta el contexto de las fundaciones filantrópicas personales y familiares en otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) donde se han encontrado estudios. Las FFPF son consideradas un subtipo de las fundaciones filantrópicas (Weaver, 1967).

En cuanto a las posibilidades para la donación individual o familiar hay varias opciones (Moody et al., 2011; Remmer, 2005). Se pueden hacer directamente a ciertas organizaciones, bien en nombre propio, bien a través de una empresa propia; como inversor, por ejemplo, mediante la participación en fondos solidarios, esquemas de financiación de emprendimiento social o creando una fundación⁴.

Este capítulo revisa precisamente este último caso: la filantropía personal y familiar ejercida a través de fundaciones.

Los autores coinciden en la dificultad de definir qué es una fundación filantrópica personal y familiar, porque su heterogeneidad y la falta de definición legal dificultan la identificación de criterios concisos que permitan acotar con claridad la categoría (Remmer, 2005, p. 85). Pero, a pesar de esa dificultad, diferentes autores han abordado la tarea de definir las fundaciones filantrópicas personales y familiares, como se resume en la tabla 2.1.

4 En Estados Unidos cabrían otras posibilidades para la filantropía de grandes donantes (véase Blau y Paprocki, 2009 y Moody et al., 2011).

Moody et al. (2011), tras revisar las definiciones de las grandes asociaciones relevantes en Estados Unidos (véase tabla 2.1), proponen definir las FFPF a partir de cuatro dimensiones. Con este tipo de definición pretenden recoger esta variabilidad.

Las cuatro dimensiones son:

1. auto-identificación: se identifica como FFPF y puede incluir un apellido en el título de la fundación;
2. el fundador y sus descendientes juegan un papel fundamental tanto en el gobierno como en la determinación de la misión, visión y los valores de la organización;
3. se respetan y se siguen ejecutando los deseos del fundador original y se intenta mantener el legado económico;
4. los activos provienen fundamentalmente del patrimonio familiar (no se aclara si inicialmente o durante toda la vida fundacional).

Sin embargo, como señalan Moody et al. (2011) acotar las fundaciones familiares es más complejo por cuatro razones.

En primer lugar, las fundaciones buscan una mayor profesionalización y sostenibilidad, y tienen cada vez mayor orientación al impacto. Entonces, si se considera familiar cuando el gobierno de la fundación está enteramente en manos de la familia puede que las fundaciones no lleguen a cumplir esta condición; cada vez más fundaciones contratan a personal experto para gestionar los fondos, aunque esta decisión no está exenta de tensiones (Rodhes, 2009). Por tanto, que el fundador y descendientes jueguen un papel relevante –la dimensión 2 antes citada– se abre a diferentes posibilidades: que los miembros de la familia sean administradores, patronos o tengan otros papeles como asesores. Las definiciones de fundación familiar de Reino Unido y Francia evidencian que el criterio de participación de la familia en la gestión está más aceptado en este lado del Atlántico; en Estados Unidos es un criterio controvertido (Pharoah et al., 2013, 2016).

Tampoco se puede ser muy estricto con la definición de “familia”. Cada vez hay mayor dispersión regional de las familias y el concepto

de familia se hace más fluido (con sucesivos divorcios y nuevos matrimonios es difícil atribuir una fundación a un linaje concreto). Por eso, estos autores incluyen como característica relevante para definir una fundación familiar que haya criterios explícitos que definan quiénes son los miembros de la familia y guías sobre cómo un miembro puede participar. Esto es debido a que, aunque la fundación lleve un apellido, no todas las ramas identificadas con ese apellido pueden formar parte de la fundación y algunas pueden estar separadas de la misma por voluntad del fundador. También cabe contemplar la designación de “albaceas” de la voluntad del fundador cuando éste se ha quedado sin descendientes o éstos no toman el testigo. Frecuentemente se trata de amigos íntimos o personas muy cercanas al fundador, que podrían entenderse dentro de un concepto amplio de familia.

Otro criterio fundamental es la intención de continuidad de la actividad fundacional una vez fallecido el fundador. Esta orientación a largo plazo asociada a la idea de “legado” incluye, entre otras cosas, que se forme a las nuevas generaciones en valores filantrópicos y se les incluya en las tareas de gestión o asesoramiento. Sin embargo, al menos en Estados Unidos, no todas las fundaciones familiares incluyen formalmente o se gestionan con el criterio de perpetuidad (Boris et al., 2015).

En cuanto al criterio de que los fondos provengan del patrimonio familiar, si restringimos a aquellas que solo cuentan con fondos familiares, dejaríamos fuera aquellas que buscan modelos de co-financiación (tipo *matching grant* con los beneficiarios de la ayuda) o las que buscan fondos públicos para servir mejor a sus beneficiarios, fenómeno ya observado en Estados Unidos (Moody et al., 2011). Si los fondos vienen de la compañía familiar es difícil atribuir lo que viene de la empresa y lo que se considera patrimonio familiar. También es difícil diferenciar las FFPF de las fundaciones corporativas, cuando se trata de una empresa familiar. En Estados Unidos, algunas de las fundaciones familiares se han convertido en un grupo de fundaciones múltiples, cuando diferentes miembros de la familia han comenzado sus propias fundaciones (el ejemplo paradigmático es la familia Rockefeller).

Tabla 2.1. Recopilación de definiciones sobre fundación
Filantrópica Personal y Familiar (EE.UU., Reino Unido y Francia)

Association for Charitable Foundation (Family foundations giving trends 2012, 2015 y 2016)	Fundaciones independientes, registradas, fundadas originalmente o principalmente con el patrimonio de una persona o familia y en las que la familia está representada o no en el órgano de gobierno.
Association of Small Foundations (2011)	Subtipo de fundación privada; que tenga un apellido en el nombre no es criterio válido. La participación del fundador o la familia del fundador en el gobierno de la fundación es un criterio más importante.
Centre Français de Fonds et de Fondations	No existe definición legal del término, pero se puede aproximar como fundación creada por una o varias personas en el seno de la cual los fundadores o miembros de la familia del fundador siguen jugando un papel fundamental en la gestión.
Council on Foundations (2011)	Fundaciones cuyos fondos provienen del patrimonio del fundador o de una familia. El mismo fundador o un miembro de la familia actúa como responsable de la misma y/o actúa como consejero o patrono de la misma.
Foundation Center (2011)	Fundaciones independientes con un apellido o varios en su nombre; el principal donante vivo o dos patronos tienen el mismo apellido que el fundador.
National Center for Family Philanthropy (2011)	Es fundación personal y familiar cuando se den alguna de estas condiciones: (a) los donantes o sus familiares están implicados en el gobierno de la fundación (b) la fundación responde a la pasión o intereses del donante principal.
The Philanthropic Initiative (TPI)	En su definición enfatizan que en el gobierno de la misma el fundador y la familia juegan un papel fundamental.

Fuente: elaboración propia.

En Estados Unidos las fundaciones personales y familiares, creadas en su mayoría en la década de los 90, prácticamente se duplicaron entre 2002 y 2013 (Boris et al, 2015), llegando a suponer actualmente un 40% del total y un 56% de los activos totales fundacionales⁵. En el Reino Unido las FFPF se encuentran entre las mayores entidades de su sector por tamaño, con un crecimiento de activos del 14% entre 2013 y 2014, a la vez que las donaciones y legados procedentes de familias o negocios familiares y dirigidos a otras fundaciones crecieron en un 20% (Pharoah et al., 2016). Las perspectivas de las FFPF en ambos países contemplan un aumento de sus activos en los próximos años. Estas cifras se atribuyen al crecimiento de la riqueza familiar, y se cita la riqueza acumulada por emprendedores y por empresas familiares como causa del crecimiento.

5 Según recoge el Council on Foundations.

La fundación personal o familiar se ve como un buen instrumento para donar porque permite mayor control, flexibilidad y visibilidad que otros instrumentos de donación. Otros estudios apuntan también a razones institucionales: la reducción del gasto público ha hecho que las fortunas familiares den un paso adelante tratando de aportar ahí donde el Estado había dejado de canalizar fondos (Pharoah et al., 2013). Las FFPF se han implicado notablemente en el desarrollo de plataformas nacionales e internacionales que han institucionalizado el sector fundacional y filantrópico (infraestructura de filantropía) desde una doble perspectiva: influyendo en la mejora del ámbito regulatorio y ofreciendo estructuras de apoyo a la sociedad civil (Rey y Puig-Raposo, 2013). Esta construcción de redes en el sector fundacional, que ha contado con la implicación intensa de fundaciones vinculadas a empresarios, se ha convertido asimismo en una base para su desarrollo.

2.1. Motivaciones para fundar

Como punto de partida cabe destacar que las funcionalidades y beneficios percibidos que han motivado la proliferación de FFPF en las últimas décadas son complejas y deberían verse con una perspectiva dinámica.

Las motivaciones para crear una FFPF son varias, pero resultan coincidentes en estudios realizados en países diferentes (Estados Unidos y Reino Unido). Estas motivaciones van cambiando con el tiempo, a medida que van entrando nuevas generaciones en el gobierno de la misma (Breeze, 2010; Osili et al., 2012; Remmer, 2005; Zellweger et al., 2012). Por eso, las funcionalidades y beneficios percibidos deberían contemplarse desde una perspectiva dinámica: los fundadores y las familias pueden buscar asegurar la continuidad de su legado material y espiritual en el futuro, mientras que las generaciones posteriores pueden centrarse simplemente en el control y administración del legado y del gobierno de la fundación. Rey y Puig (2010) dan evidencia de esa búsqueda de control en el hecho de que fundaciones personales y familiares “puras” tradicionales fundadas en la España predemocrática, tales como Botín, Ramón Areces, Barrié o Juan March controlen actualmente participaciones significativas del Banco Santander, El Corte Inglés, Banco Pastor (Grupo Santander) y el Grupo March, respectivamente.

Podemos dividir estas motivaciones entre las orientadas al otro y las orientadas a la familia, ambas contempladas desde el marco de la misión fundacional. Entre las primeras, está el ayudar a la comunidad donde vive el fundador y la familia. Aquí se observan grandes diferencias entre países; en el continente europeo, por ejemplo, Italia es el país donde más se vuelcan en causas locales y Rusia el que menos. Otro motivo para crear la fundación es apoyar causas en las que se tiene un interés personal (Zellweger et al., 2012), aunque el ámbito de acción supere lo local e incluso se encuentre en terceros países. En algunas de estas fundaciones, este compromiso está íntimamente relacionado con sus creencias religiosas, dando lugar a una forma de filantropía que se denomina *faith-based philanthropy* (Esposito y Foote, 2002). En Estados Unidos la gratitud o reciprocidad emerge como una de las motivaciones fundamentales para donar (Boris et al., 2015). La creación de una fundación permite dar cierta estructura y consistencia a las actividades filantrópicas de una persona o de los miembros de la familia (Breeze, 2010). En muchos casos, la decisión de fundar responde a una reflexión sobre cómo generar el mayor impacto en los beneficiarios o en las causas que se quieren apoyar (Boris et al., 2015).

Entre las segundas, las motivaciones suelen abarcar el fortalecimiento de la familia como un todo, el afianzar las relaciones entre sus miembros, el enseñar valores morales a los hijos o mejorar la gestión financiera y los beneficios fiscales (Remmer, 2005). El crear un legado o la continuación de una tradición o el honrar un linaje o historia también se mencionan. Es llamativo que las empresas familiares británicas consideren que es un indicador de éxito el convertirse en grandes donantes, aunque no necesariamente busquen comunicar públicamente este compromiso; muchas fundaciones personales y familiares en este país eligen nombres discretos, no fácilmente asociables a la familia (Breeze, 2010). En estas fundaciones, dependientes de empresas familiares, mejorar la reputación de la empresa es un factor motivador fundamental, así como la presión comunitaria para contribuir a la sociedad. Igualmente, se alude a la necesidad de motivar a los miembros más jóvenes de la familia a trabajar en las empresas familiares, ya que las nuevas generaciones quieren unirse a empresas que hacen algo más que buscar beneficios.

En Europa solo algunos países permiten fundar con el propósito de proteger los intereses privados de los miembros de la familia, como es

el caso de Alemania, Suiza o Austria; en España todas las fundaciones por definición deberían ser consideradas filantrópicas, ya que es preceptivo que su fin sea promover el bien público, aunque en la práctica el concepto de filantropía suele entenderse de diferentes maneras (Rey-García y Puig-Raposo, 2013).

Otro motivo para crear una fundación es poder aprovechar las habilidades de los diferentes miembros de la familia e, incluso, proveer de un espacio para cuando se retiren de la gestión de la empresa o para aquellos que no participan en la gestión de la empresa familiar (Remmer, 2005).

Finalmente, está la preocupación por enseñar a las nuevas generaciones a gestionar fondos, pero sin que necesariamente los hereden. La fundación familiar se revela así como un espacio de formación y socialización para los miembros de la familia destinados a ocupar posiciones relevantes en la gestión del patrimonio familiar.

En el caso de las fundaciones personales y familiares vinculadas a una empresa, Rey-García y Puig-Raposo (2013) sintetizan los motivos últimos de las fundaciones identificando dos modelos:

- ✓ en el modelo *non-controlling* el principal propósito de la fundación es canalizar la actividad filantrópica de la persona o la familia emprendedora de una manera fiscalmente eficiente;
- ✓ en el modelo *controlling*, la fundación se utiliza principalmente como un vehículo para mantener en el futuro el control de la empresa bajo la familia emprendedora, por lo que el patrimonio incluye participaciones de la empresa que garantizan el control o una influencia dominante sobre la misma.

Las autoras encuentran que el objetivo de asegurar el control y una sucesión fiscalmente favorable fue fundamental hasta la Constitución democrática de 1978. Desde entonces, y con un nuevo entorno legal favorable para las fundaciones, el modelo *non-controlling* ha sido dominante, influido por el modelo moderno y profesionalizado estadounidense de fundación personal y familiar.

La discusión anterior sobre las motivaciones para fundar no es muy diferente de las razones esgrimidas para realizar cualquier donación. Tradicionalmente, éstas se han dividido en dos tipos (egoístas y altruistas)

aunque cada vez más se reconoce que, probablemente, se done por una combinación de ambas (Bendapudi et al., 1996). La diferencia entre egoísta/altruista depende del *telos* o finalidad última por la que se realiza la donación. La motivación del donante egoísta persigue incrementar el propio bienestar, mientras que la motivación altruista busca mejorar el bienestar del beneficiario o de otra tercera parte, incluso a expensas de reducir su propio bienestar.

En la práctica es difícil atribuir a un donante una motivación única. Aunque puede estar motivado por ayudar a una persona necesitada, el donante puede experimentar una emoción positiva, como orgullo, alegría o utilidad, y verse beneficiado con una mejor autoestima o un mayor prestigio social. Y es que es difícil encontrar casos de altruismo puro (Andreoni, 1990), ya que la donación suele ir acompañada de un efecto que Andreoni llamó *warm glow*, una variedad del efecto halo que se traduce en mayor estatus o prestigio social por haber donado. En conclusión, las motivaciones de las FFPF no son diferentes de las de donantes individuales y suelen responder a una combinación de objetivos orientados a la protección de los intereses personales y familiares y otros orientados a la ayuda de terceros, de los que no cabe esperar reciprocidad.

2.2. Gestión de Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares

Para este apartado se han localizado informes sobre FFPF en diferentes países, así como artículos académicos sobre el tema. La búsqueda se hizo primero en la web, en la plataforma Google Scholar y EBSCO; en segundo lugar, se hicieron búsquedas en las páginas web de asociaciones de fundaciones en Estados Unidos, Reino Unido y Francia, así como en la web de la Unión Europea. Esta búsqueda no devolvió muchos resultados, lo que evidencia que este tipo de fundación es un campo incipiente de investigación. Es llamativo que la mayor parte de encuestas se hayan realizado en los últimos cinco años, lo que pone de manifiesto el creciente interés en este tipo de personalidad jurídica. Los documentos empleados para hacer este estado del arte se resumen en la tabla 2.2. Es importante señalar que todos estos trabajos se centran, sobre todo, en fundaciones asociadas a familias, mientras que las fundaciones asociadas a personas individuales han recibido escasa atención.

Tabla 2.2. Estudios previos sobre FFPF

Organismo	Metodología	Referencia
Cass Business School	Estudios realizados en 2008, 2012 y 2016 mediante análisis documental de las 100 mayores fundaciones familiares en Reino Unido y Estados Unidos (completado con encuestas a 40 fundaciones familiares en 2012).	Pharoah, 2009 Pharoah et al., 2013 Pharoah et al., 2016
Family Office Council y CAF	Informe resultado de una mesa redonda celebrada en 2015.	Family Office Council y CAF, 2015
Institute for Family Business y Community Foundation Network	Estudio realizado en Reino Unido. 5 reuniones de grupo con 3-8 participantes, completado con entrevistas telefónicas y cara a cara (no se precisa su número).	Breeze, 2010
J. F. Maddox Foundation and Centre on Philanthropy at Indiana University	10 entrevistas telefónicas con fundaciones familiares	Osili et al., 2012
National Centre for Family Philanthropy	Encuesta administrada por email, teléfono y web a una muestra representativa de fundaciones familiares en Estados Unidos con un filtro por activos. La muestra final la componen 341 respuestas (tasa de respuesta del 17%).	Boris et al., 2015
University of Saint Gallen	Encuesta internacional. Las 525 empresas familiares más grandes de 21 países.	Zellweger et al., 2012

Fuente: elaboración propia.

La gestión de las FFPF tiene dos planos: el propio de la gestión de cualquier fundación y las particularidades derivadas de su origen. Este epígrafe analiza el segundo plano. Las FFPF se enfrentan a retos derivados de su carácter personal y familiar: la implicación de la familia en la toma de decisiones, la gestión de la perpetuidad en el tiempo, la gestión de los fondos y la medición de impacto y la manera de elegir las causas haciendo compatible la voluntad del fundador con los intereses de las nuevas generaciones familiares. Estos temas se desarrollan a continuación.

2.2.1. Gobierno de las fundaciones

Los trabajos anteriores muestran grandes diferencias en la gestión de estas entidades. Algunas funcionan de modo casi autocrático (Remmer, 2005), siendo el fundador el único responsable en la toma de

decisiones, y las generaciones siguientes mantienen la agenda creada por el fundador, preocupadas únicamente por la perpetuación del legado.

Otras son más democráticas e inclusivas, no solo introduciendo a otros miembros de la familia en la toma de decisiones, sino también implicando a empleados (Breeze, 2010; Osili et al., 2012; Remmer, 2005). Normalmente, la participación está limitada a la primera y segunda generación familiar; en menos del 10% de fundaciones familiares en EEUU participan familiares de tercera o cuarta generación (Boris et al., 2015). Determinar qué miembros o ramas de la familia deben participar en la toma de decisiones, y de qué manera, es una preocupación clave en el gobierno de estas fundaciones. Muchas fundaciones, especialmente las más antiguas, no dejan a cónyuges o parejas participar en el gobierno de la fundación; otras lo limitan a los cónyuges legales. Remmer (2005) identifica relaciones causales entre el modo de gestión y la motivación para fundar: si el objetivo fundamental es unir a la familia, el modo de gestión es más participativo y la elección del portfolio de causas se suele hacer por consenso, no por voluntad del fundador.

Igualmente, la apertura del gobierno a otras personas que no son de la familia es uno de los retos: en el 25% de las fundaciones familiares estadounidenses participan en el patronato o en el consejo directivo personas relacionadas con la familia, pero que no son parte de ella; por ejemplo, el abogado o asesor financiero de la familia suele formar parte del patronato. Tener un patronato diverso, con patronos de diversa procedencia y no necesariamente familia o amigos de la familia o del fundador, es considerado por muchas fundaciones como un elemento clave para garantizar la sostenibilidad de la misma. Es especialmente valorado que algunos de estos consejeros tengan formación financiera.

Un tema controvertido es si los patronos pueden canalizar donaciones a través de las llamadas ayudas discrecionales, no sometidas a los procesos de *grant-making* habituales de la fundación. El 85% de las fundaciones suelen permitir las siempre que estén dentro de la misión y valores de la fundación (Boris et al., 2015).

Otro aspecto relevante es el de la compensación económica. La participación en el gobierno de la fundación de miembros de la familia o externos suele hacerse *ad honorem*, ya que 85% de las fundaciones no

ofrece compensación alguna (más allá del pago de gastos razonables) a los patronos. Tampoco los miembros de la familia son remunerados por su gestión, incluso cuando esta se extiende a las prácticas operativas y gestión diaria de la fundación: en aproximadamente 7 de cada 10 casos los miembros de la familia no reciben remuneración alguna por su trabajo. Las fundaciones que establecen una política de compensación suelen ser las fundaciones con mayores activos (Boris et al., 2015).

El mismo estudio (Boris et al., 2015) concluye que hay un cambio en el modo de gobierno según la fecha de creación. Las FFPF más antiguas se iban desarrollando de forma escalonada en el tiempo: el fundador solo hacía el legado, las generaciones siguientes establecían la fundación e iban formalizando las causas y el modo de donación. En las fundaciones creadas desde los años 90 no se observa este modelo escalonado, sino que desde la creación por parte del fundador se establece el legado, el modo de donación y las causas a atender, por más que estas decisiones se puedan revisar. En las fundaciones más recientes (creadas después de 2010) el fundador participa activamente en la gestión. En comparación con otras fundaciones, no suele limitarse el número de años para participar en los patronatos.

Igualmente, unas tienen procesos muy informales de toma de decisiones (normalmente, en las fundaciones más pequeñas y más nuevas), mientras que en otras la toma de decisiones está muy formalizada, estableciendo comités en los que participan diferentes miembros, y redactando normas claras sobre el gobierno de la fundación. Aproximadamente la mitad de las fundaciones estadounidenses cuentan con algún documento escrito para formalizar las políticas de gobernanza. El documento más frecuente (disponible en el 47% de las fundaciones) es una política escrita sobre el conflicto de intereses, seguido por el de responsabilidades de los miembros del patronato (Boris et al., 2015). Solo un cuarto de las fundaciones cuenta con un código ético.

En Reino Unido parece predominar el modo de gestión informal y no estructurada (Breeze, 2010), un modelo con luces y sombras. Este autor lo ha estudiado concretamente para el caso de las fundaciones ligadas a empresas familiares. Por un lado, esta gestión informal permite localizar causas y proyectos de alto impacto que otras entidades no financiarían; además la pasión que caracteriza al trabajo de la fundación, comparado con la actividad filantrópica de la empresa, más ligada a los

objetivos comerciales o empresariales, va a permitir acuerdos a largo plazo con los beneficiarios. Por otro lado, las FFPF asociadas a empresas relatan los problemas derivados de tener tres tipos de proyectos a los que financiar/priorizar: los más alineados con la empresa, los que responden a los intereses de algunos de los miembros de la familia, o los que conforman la agenda de la fundación; este triple interés o motivación puede traducirse en conflictos familiares en la selección de las causas. Por eso, Breeze (2010) propone un modo mixto de gestión que denomina “flexibilidad dentro de un marco”. Que la familia decida hacer una gestión más estructurada depende de una serie de factores: entre otros, lo unida que esté la familia, que la empresa opere en mercados de consumo, que tenga acceso a asesoramiento externo o sea miembro de organizaciones paraguas, o que los miembros de la fundación sean de la segunda o tercera generación.

En todos los estudios es un resultado recurrente la dinámica familiar y la impronta de la familia como principal elemento de gobierno. Se le da más importancia a esta identidad familiar que lleva asociada unos modos de hacer, que a la estructura formal de gobierno (Moody et al., 2011).

Finalmente, varios estudios en Estados Unidos (véase Remmer, 2005) han encontrado un sesgo de género en las FFPF, en las que la presencia de mujeres en la gestión es dominante. Una explicación para este resultado es que las empresas familiares ceden este espacio a las mujeres de la familia mientras que los varones trabajan en la empresa familiar.

2.2.2. Gestión financiera y modos de donación

La preocupación principal de los patronatos es precisamente la gestión de los fondos y la elección de las causas o temas con los que colaborar: el patronato debe garantizar el modelo de financiación de la fundación. Otras preocupaciones del gobierno son la medición de resultados y el adiestramiento de nuevos miembros de la familia para que hereden el gobierno y gestión de la fundación.

Volumen de donaciones. Los estudios realizados en Reino Unido muestran que hay una gran volatilidad en las finanzas de las FFPF; esta volatilidad es resultado tanto del contexto económico y social como de

las circunstancias personales cambiantes de los fundadores. El estudio de Pharoah et al. (2013) puso de manifiesto que el sector estaba muy activo, con nuevas fundaciones y otras que estaban desapareciendo, pudiendo observarse grandes transferencias de activos entre algunas de ellas. Sin embargo, el patrón de donaciones no es tan volátil y, al menos en Reino Unido, mantiene una tendencia creciente desde 2008 (aunque con una caída abrupta en 2009). También Breeze (2010) señala que las fundaciones de empresas familiares suelen mantener las donaciones en época de crisis, pero que manifiestan no saber cómo escalar sus operaciones. La gestión del crecimiento de la fundación es un tema poco abordado en la literatura académica especializada.

Tanto en Reino Unido como en Estados Unidos se observa un modelo de larga cola (*long tail*): una o dos fundaciones concentran la mayor parte de los activos; este dato puede llevar a error al observar la media de donación o activos; eliminando a estas grandes fundaciones, se concluye que la mayoría son pequeñas (Boris et al., 2015).

La procedencia de los fondos no es un tema abordado por todos los estudios realizados. En Reino Unido, Pharoah et al. (2016) concluyen que la mayor parte de los ingresos provienen de los intereses generados por los activos, la revalorización del capital, completado con donaciones del fundador o de miembros de la familia.

Pero más allá de las donaciones económicas, las FFPF pueden crear impacto con el uso de otros recursos (Family Office Council y CAF, 2015); por ejemplo, su tiempo, su red de contactos, su conocimiento y su propiedad intelectual. Especialmente las fundaciones dependientes de empresas familiares llegan a ver su conglomerado de organizaciones como un todo orientado a la creación de impacto. Señalan que separar entre el capital comercial, el capital de la fundación y el dinero para filantropía no tiene sentido: los tres deben estar alineados y gestionados con los mismos valores y la misma profesionalidad.

La gestión de la perpetuidad. Un aspecto clave en las FFPF es el mantenimiento del legado o la sostenibilidad de las donaciones. Para garantizarlo, las fundaciones se concentran en la gestión de los activos financieros. Los estudios ya citados no han abordado cómo gestionan los activos las fundaciones. Un trabajo señala cómo las fundaciones estadounidenses intentan ser más creativas alineando sus fondos (*endowments*) con la actividad filantrópica, en una suerte de *social*

capital investing. Igualmente, varias fundaciones han adoptado criterios éticos en la gestión de sus activos, de manera que contribuyen a las causas elegidas no solo mediante una estrategia asistencial, sino transformacional, apoyando a empresas que están abordando problemáticas sociales con modelos de negocio sostenibles. Finalmente, las fundaciones tratan de asegurar la perpetuidad mediante la gestión de los costes: buscan intencionadamente tener poca estructura e invierten poco en sensibilización y en *reporting*. Algunas FFPF han creado, asimismo, empresas sociales que les abran otra vía de generación de fondos.

Modo de donación. Más allá del volumen de donación total, otra preocupación en la gestión de las FFPF es el modo de donación (Family Office Council y CAF, 2015). En Estados Unidos (Boris et al., 2015) las fundaciones reconocen que una de sus preocupaciones es dar apoyo a largo plazo y flexible a las causas a las que apoyan: el 83% financia gastos generales y el 68% otorga ayudas a más de un año. La preocupación por la sostenibilidad de las causas apoyadas se manifiesta en los modos de donación ya que el 63% otorga ayudas orientadas a garantizar la sostenibilidad de las entidades beneficiarias mediante el refuerzo de sus capacidades. En un estudio multi-país se encontró que el 44% de las fundaciones hacían inversión de impacto (Zellweger et al., 2012) y una minoría (4% aproximadamente) inversión socialmente responsable. En el primer caso se buscaban proyectos de gran impacto social o ambiental, mientras que en el segundo se excluían proyectos que tenían impactos negativos indirectos.

Breeze (2010) señala que el estilo informal de gestión en las fundaciones dependientes de empresas familiares les lleva a donar a organizaciones o proyectos locales, de alto impacto, normalmente tras conocer el proyecto a través de sus impulsores y depositar en ellos su confianza. Una vez establecida una relación con un proyecto que demuestra su impacto, se mantienen relaciones a largo plazo. Este estilo de donación es diferente al de las fundaciones de grandes empresas, más estandarizado y burocratizado y cuyo resultado es la financiación de grandes organizaciones. Así, parece que la actividad de fundaciones empresariales y FFPF se complementa.

Evaluación del impacto. La medición del impacto es uno de los temas que las fundaciones suelen incluir entre los grandes retos a medio plazo, ya que las fundaciones dicen no estar satisfechas ni con el grado

de impacto ni con su grado de control sobre los proyectos. De forma mayoritaria la evaluación sigue a cargo del beneficiario, que es quien debe demostrar los resultados (Zellweger et al., 2012). Algunas fundaciones (Boris et al., 2015) han creado plantillas para homogeneizar esta información. Son minoritarias las que piden un informe externo, sea financiero o de impacto. Si hay algún tipo de auditoria, es realizada por la propia fundación mediante la supervisión personal de los proyectos (Zellweger et al., 2012). Las fundaciones de creación reciente son las que están estableciendo procedimientos más sofisticados de control y recurren en mayor medida a formas de *inversión de impacto*, donde el proyecto y la financiación están asociados a la consecución de un objetivo (Boris et al., 2015).

2.2.3. Elección de causas y beneficiarios

Según el NCFP (Boris et al., 2015) muchas de las FFPF empezaron tratando de servir a diversas causas en un área geográfica determinada, en la que está instalada la persona fundadora y/o la familia. De hecho, el 40% de las fundaciones familiares estadounidenses encuestadas siguen definiendo su misión en términos geográficos y otro 25% combinando lugar y tema; las fundaciones más recientes, sin embargo, eligen temas o colectivos. La fecha de creación, pues, aparece como una variable relevante a la hora de segmentar entre fundaciones.

Igualmente, las fundaciones dependientes de empresas familiares en Reino Unido sienten como su causa principal la localidad en la que están insertas (Breeze, 2010). Otros estudios suelen corroborar esta relación entre la FFPF y la localidad (Osili et al., 2012; Zellweger et al., 2012), aunque también encuentran diferencias entre países.

Las causas apoyadas por las FFPF no son diferentes de aquellas amparadas por otros donantes o fundaciones, ya que normalmente responden a las preocupaciones sociales. Entre las causas más citadas en diferentes estudios se cuentan la educación, la salud, la pobreza y las artes en Estados Unidos (Boris et al., 2015); la salud, la educación y las artes en Reino Unido (Pharoah et al., 2013).

Para la elección de los proyectos, la mayoría de las fundaciones recurre a preferencias personales, documentación, presentaciones y visitas *in situ*. Son menos las fundaciones que se dejan asesorar por expertos

externos (Boris et al., 2015; Breeze, 2010). En todo caso, la elección de los temas está determinada por los deseos del fundador y de sus herederos, y se dejan a la elección del Patronato o Consejo Directivo (Osili et al., 2012), siendo marginales las fundaciones que se coordinan con la administración pública u otros agentes relevantes para maximizar el impacto. Remmer (2005) señala que las fundaciones con orientación externa suelen hacer *grant-making* en colaboración con otras entidades, como organizaciones locales. Se da una relación con organizaciones no lucrativas, pero son tratadas como canal para hacer llegar los fondos, más que como socios cualificados para informar la estrategia.

En el caso español, los quehaceres del sector fundacional en su conjunto se centran mayoritariamente en actividades culturales y de recreo, seguidas por la educación y la investigación, el medio ambiente y los servicios sociales, según se recoge en el informe anual de la Asociación Española de Fundaciones (Rubio y Sosvilla, 2016). Sin embargo, las regulaciones de protección de datos no permiten conocer estadísticas de donaciones individuales, y en España los estudios que analizan de modo específico las donaciones individuales de familias emprendedoras son testimoniales (Chuliá y Muñoz, 2008; Rey y Puig, 2010).

El estudio de Rey y Puig (2010) encuentra que la mayoría de las fundaciones analizadas comienzan como un modelo de fundación familiar “puro” (creadas exclusivamente por uno o varios miembros de la familia), lo que les otorga un fuerte componente personal, tanto en sus motivaciones como en su gobierno, en contraste con el modelo de filantropía corporativa, gestionado de un modo más institucional e impersonal por agentes relacionados con la responsabilidad social corporativa de la empresa. En cuanto a la elección del objeto de las FFPF, son dominantes el desarrollo local, el arte, la cultura, la investigación y la educación. El objetivo específico de conservar el legado del fundador, en un modelo de fundación en el que el interés general es el fin fundamental, aparece solo a partir de la promulgación de la ley de 1994.

Otro estudio en España (Chuliá y Muñoz, 2008) trató de analizar el fenómeno de donación de la élite económica española. El estudio se enfrenta, como limitación, a la baja tasa de respuesta (7%). Entre sus resultados, destaca que alrededor del 80% de los entrevistados mantienen algún tipo de vinculación institucional formal con una fundación (fundada por ellos mismos o por algún antecesor –25%, y/u ocupando puestos en patronatos). Atendiendo a los objetivos que persiguen

las fundaciones e instituciones a las que han realizado donaciones, dominan los relacionados con la ayuda a colectivos sociales desfavorecidos en España, así como con la ayuda a países en vías de desarrollo. Menos importancia relativa posee la promoción de instituciones educativas y de las artes plásticas. El estudio concluye destacando las razones que mueven al desarrollo de actividades filantrópicas por las élites económicas: son más morales (devolución a la sociedad del beneficio obtenido) que pragmáticas (utilidad directa que reporta la actividad filantrópica) o simbólicas (construcción de una identidad social). Además, resulta unánime la opinión de que la filantropía no tiene en España un entorno cultural ni institucional favorecedores.

3

Características de las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares

Este capítulo pretende realizar un retrato del sector en España, reflejando las principales características de las FFPF: antigüedad, origen geográfico, ámbito territorial de actuación y principales magnitudes de actividad. Para su elaboración se ha trabajado con la muestra reducida del estudio (269 FFPF) y los datos disponibles en la base de datos de la AEF.

3.1. Antigüedad y evolución de la constitución de las FFPF

Aunque parte de las FFPF tienen un origen antiguo, algunas centenarias, el ritmo de creación de FFPF ha ido aumentando en los últimos 40 años (ver gráfico 3.1). A partir de 1979, la llegada de la democracia a España favoreció el despegue de este tipo de fundaciones: un 21% del sector se constituyó en los siguientes 15 años. La primera Ley de Fundaciones se promulgó en el año 1994 y eso, unido a la normalización política y al crecimiento económico, supuso un estímulo para el sector de las FFPF, puesto que en los siguientes 8 años se creó otro 17% de las entidades que componen actualmente el sector. Esta tendencia refleja el estímulo general que ha supuesto para el sector fundacional la existencia de una ley específica (Rey-García y Álvarez-González, 2015). Pero es ya en el siglo XXI, con España plenamente integrada en la Unión Europea y en el euro, y con la publicación de la Ley 50/2002 de Fundaciones, cuando se incrementa su número de manera destacada: el 49% ve la luz a partir de 2003. Los trabajos realizados en Estados Unidos y

La más antigua...

La fundación más antigua analizada es originalmente una Obra Pía constituida en el siglo XVI, que ha ido adaptando su figura jurídica a lo largo de los años, y la más reciente analizada fue creada en octubre del 2016.

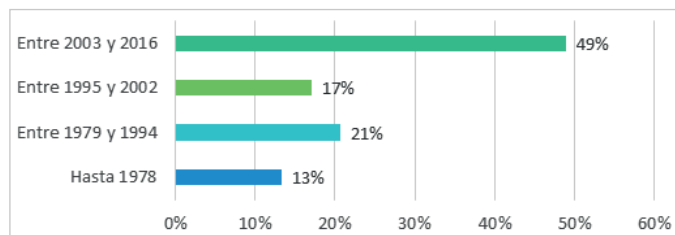
...y la más reciente

Reino Unido también concluyen que hay un crecimiento de este tipo de fundaciones en el nuevo siglo (Boris et al., 2015; Pharoah et al., 2016).

Si comparamos estas creaciones de nuevas FFPF con las de todas las fundaciones españolas (Rubio y Sosvilla, 2016) (véase gráfico 3.2), se constata una tendencia de creación de entidades muy similar antes de 1978. Sin embargo, se observa cierta diferencia entre ambos conjuntos en los tramos intermedios: a partir de 1979 y hasta 1994 la creación de FFPF aumenta mucho más que el conjunto de las fundaciones. Entre 1995 y 2002 se invierte la tendencia: son las fundaciones en su conjunto las que crecen a un ritmo superior. Esto puede explicarse por el *boom* de fundaciones corporativas que se vivió en los años 90, cuando el ritmo de constitución de éstas cuadruplicó al de las fundaciones patrimoniales (PwC, 2016). A partir del 2003, el ritmo de crecimiento de ambos conjuntos se dispara, aunque de nuevo es mayor para las FFPF que para el sector general de fundaciones.

Durante el siglo XXI, la constitución de nuevas entidades ha sido variable, con una media de 8,3 FFPF por año. La línea de tendencia refleja, en los 17 años analizados, un descenso paulatino en el número de constituciones (véase gráfico 3.3). El año en el que más FFPF se crearon fue el 2004: 15, más de una por mes. Otros años destacados, por encima de 10 constituciones anuales –y muy por encima de la media de 8,3– son 2007, 2009, 2010, 2012 y 2013. Con los datos disponibles, no podemos asegurar que la crisis iniciada en el 2008 haya supuesto ningún cambio claro de tendencia respecto a años anteriores y, si acaso, ha afectado en positivo: entre 2008 y 2014 la media de creación fue de 9,4 fundaciones por año, bastante por encima de la media desde el año 2000 (8,3). La crisis económica mundial, el estallido de la burbuja inmobiliaria en España y su consiguiente crisis bancaria, coinciden con años destacados de constitución de FFPF. Paradójicamente, es durante los dos últimos años estudiados, 2015 y 2016– cuando se empieza a vislumbrar el final de la crisis económica–, cuando cae drásticamente el dato reportado de creación de nuevas FFPF. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, en parte, esta reducción puede ser explicable por la entrada en vigor en diciembre de 2015 del Protectorado y Registro únicos de Fundaciones de competencia estatal, y el retraso en el acceso a sus inscripciones.

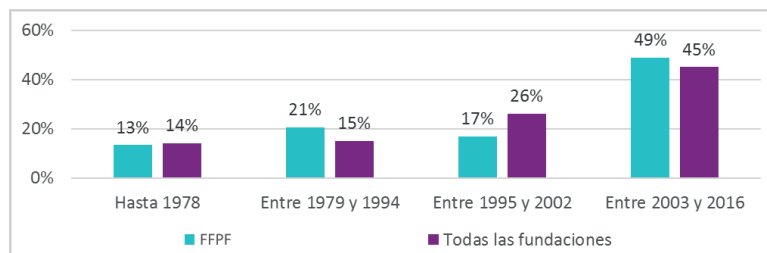
Gráfico 3.1. Porcentaje de FFPF por año de constitución



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la AEF.

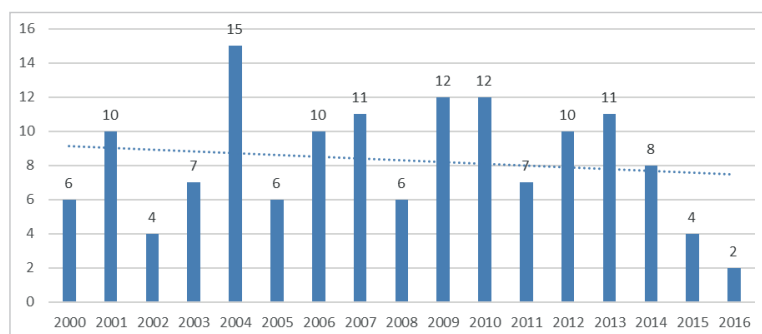
N=269

Gráfico 3.2. Comparativa de años de constitución de las FFPF vs total de fundaciones



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la AEF.

Gráfico 3.3. Número de FFPF constituidas desde el año 2000



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la AEF.

N=269

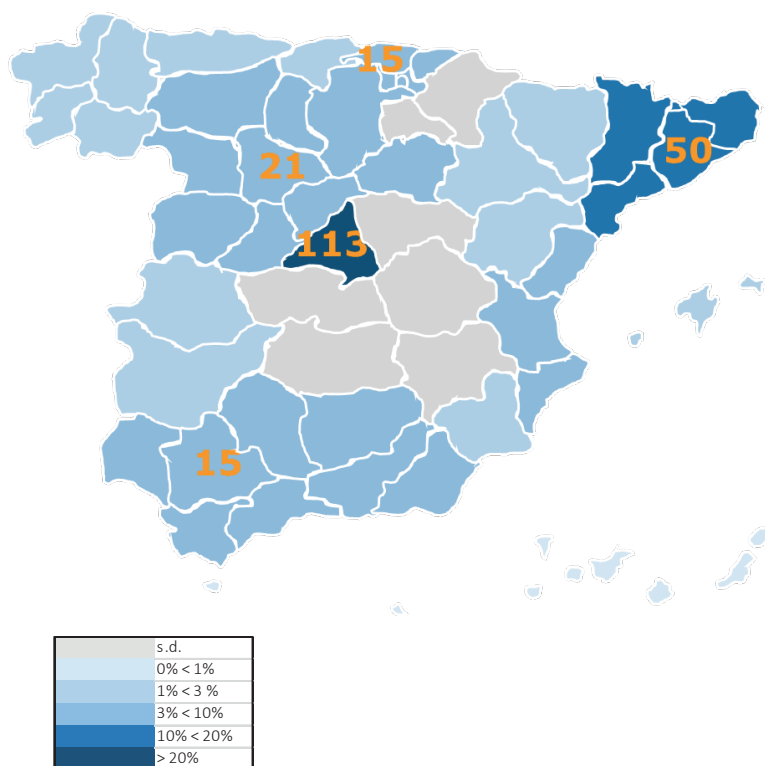
3.2. Distribución geográfica

En lo que se refiere a su distribución geográfica, valorada en base a su domicilio social, las FFPF están muy repartidas a lo largo y ancho del territorio español (gráfico 3.1). Hay entidades de este tipo en casi todas las comunidades autónomas, aunque, en el marco de este estudio, no se ha podido acceder a todas las fuentes necesarias y es posible que falten datos de algunas comunidades donde no se hayan identificado de forma exhaustiva⁶. Como era esperable, la implantación geográfica está muy vinculada a la población, al desarrollo económico y a la organización de las administraciones públicas.

Las comunidades autónomas que cuentan con más FFPF son aquellas más pobladas o extensas, que cuentan con un mayor PIB o concentran más estructuras y administraciones públicas. Entre ellas destacan especialmente Madrid y Cataluña con, respectivamente, un 42% y un 19% del sector. Este dato es asimismo sorprendente, ya que la presencia general de fundaciones mantiene una mayor proporción con respecto al volumen de población en ambas comunidades autónomas y, además, se parte de la premisa de una fuerte tradición filantrópica en Cataluña. Una explicación es que quizá en Cataluña, también de gran tradición industrial, la filantropía se haya canalizado en mayor medida a través de fundaciones puramente corporativas o híbridas (con participación familiar, corporativa e incluso pública), como apuntan Rey y Puig (2010). Por otro lado, las FFPF de familias madrileñas –más recientes– pueden estar respondiendo en mayor medida a un modelo “puro familiar” en cuanto a sus fundadores. Debe tenerse en cuenta que parte de las FFPF se encuentran radicadas en la región de origen o nacimiento del fundador o cabeza de familia, en contraste con la residencia habitual de dicha familia y el establecimiento de sus empresas en las regiones más industrializadas del país, particularmente cuando están situadas en Madrid (Rey y Puig, 2010).

6 Debe tenerse en cuenta que para la realización de este estudio se ha contado con la participación activa de los consejos territoriales de la AEF en el Principado de Asturias, Comunidad Valenciana, Extremadura y la Región de Murcia; de las delegaciones de la consultora Diagram en Cataluña y Madrid; así como del protectorado de Fundaciones de competencia estatal, y de los protectorados autonómicos de la Junta de Castilla y León, de la Junta de Andalucía, del Gobierno Vasco y de la Generalitat de Catalunya. Se contempla como limitación del estudio la potencial omisión de fundaciones filantrópicas en aquellas comunidades en las que no se ha podido contar con expertos locales.

Figura 3.1. Las CC.AA. con más FFPF



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la AEF (datos a 31 de diciembre de 2016). N=269

Si definimos la densidad de FFPF en una comunidad autónoma, como el número de dichas fundaciones dividido por el número de habitantes de la misma —expresado en millones—, se ve una perspectiva diferente del sector (véase tabla 3.1). Como era de esperar, la comunidad con mayor densidad de FFPF es la de Madrid, la comunidad con mayor desarrollo económico medido a través del PIB per cápita, que cuenta con el peso específico del registro estatal. En segunda posición estaría Castilla y León, comunidad autónoma que no es de las más ricas de España. Era esperable también que el País Vasco tuviera una alta densidad, aunque resulta sorprendente que Cataluña figure solo en sexta posición, detrás de Asturias y por delante de Murcia. Podría aducirse la misma explicación anterior, basada en las conclusiones de Rey y Puig (2010), sobre un papel más relevante de las fundaciones corporativas

o mixtas como vehículo de la filantropía familiar en Cataluña. Con todo, estos datos solo son orientativos y deberán ser corroborados por estudios posteriores: no se ha podido acceder a la información de algunos registros autonómicos y es posible que, al incluirse datos de otras comunidades autónomas, estos resultados puedan variar.

Tabla 3.1. Número y peso de las FFPF analizadas, según CC.AA.

Comunidad autónoma	Nº de Fundaciones	%	Densidad *
Andalucía	15	5,58%	1,7
Aragón	4	1,49%	3,0
Asturias	8	2,97%	6,8
Baleares	8	2,97%	6,9
Canarias	1	0,37%	0,5
Cantabria	3	1,12%	5,2
Castilla-La Mancha	-	-	-
Castilla y León	21	7,81%	10,3
Cataluña	50	18,59%	6,7
Ceuta y Melilla	1	0,37%	5,9
Extremadura	4	1,49%	3,7
Galicia	7	2,60%	2,6
La Rioja	-	-	-
Madrid	113	42,01%	17,5
Murcia	8	2,97%	5,4
Navarra	-	-	-
País Vasco	15	5,58%	6,9
Comunidad Valenciana	11	4,09%	2,2
Total	269	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la AEF.
N=269

*número de FFPF por millón de habitantes

Tabla 3.2. Número de FFPF según registro de adscripción

Comunidad autónoma	Nº de Fundaciones	Registro Autonómico	Registro Estatal
Andalucía	15	8	7
Aragón	4	3	1
Asturias	7	5	2
Baleares	8	7	1
Canarias	1	1	0
Cantabria	3	1	2
Castilla-La Mancha	0	s.d.	0
Castilla y León	21	16	5
Cataluña	50	45	5
Ceuta y Melilla	1		1
Extremadura	4	2	2
Galicia	7	7	0
La Rioja	0	s.d.	0
Madrid	113	11	102
Murcia	8	5	3
Navarra	0	s.d.	0
País Vasco	15	15	0
Comunidad Valenciana	11	8	3
	268	134	134
		50%	50%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la AEF.

N=268⁷

7 Una de las fundaciones de la muestra no tiene recogido el dato de adscripción a registro.

3.3. Administración de referencia

Las comunidades autónomas tienen competencias administrativas –supervisión y registro– sobre las fundaciones que desarrollan sus actividades principalmente en su ámbito territorial, y son muchas las FFPF que se inscriben en el protectorado dependiente de su administración autonómica. Además, las comunidades autónomas tienen competencias legislativas no exclusivas en materia de fundaciones y algunas de ellas han aprobado sus propias normas fundacionales. La mitad de las FFPF están inscritas en un registro autonómico. La otra mitad están registradas a nivel estatal, donde la administración de referencia es el Protectorado del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, en virtud del Real Decreto 1066/2015, de 27 de noviembre, que implantó el Protectorado único de fundaciones de competencia estatal.

Sin embargo, si comparamos estos datos con las adscripciones del sector general de fundaciones (Rubio y Sosvilla, 2016) se constata una diferencia importante. Mientras que para las FFPF la elección de registro autonómico –50%– está igualado con la elección de registro estatal –50%–, la preferencia hacia el registro autonómico se dispara si se considera el conjunto de todas las fundaciones españolas: aproximadamente dos tercios eligen un registro autonómico y solo un tercio elige un registro estatal (tabla 3.2). Es probable, por lo tanto, que la cercanía física y administrativa del registro sea percibida como importante en el conjunto de las fundaciones, mientras que no lo es tanto para una fundación filantrópica familiar o personal. Esto puede estar relacionado en algunos casos con el lugar de residencia familiar, que puede no estar ubicada en la región donde lo está la fundación, como se ha comentado anteriormente (Rey y Puig, 2010). También podría relacionarse con un ámbito de actuación más amplio por parte de las FFPF y respecto al resto del sector.

En la Comunidad de Madrid, con 113 fundaciones, el registro de referencia es el Protectorado de Fundaciones del Ministerio de Cultura, Educación y Deporte: el 90% de las FFPF están inscritas en este registro y apenas un 10% lo están en el registro dependiente de la propia comunidad. A la inversa, en el resto de comunidades autónomas –excluyendo a Madrid–, que suman 155 fundaciones, el 79% de las mismas están inscritas en el registro autonómico, mientras que el 21% lo hacen en el registro centralizado estatal.

Tabla 3.3. Número agregado de FFPF según registro de adscripción, excepto de las que tienen sede en la C.A. de Madrid

	Nº de Fundaciones	Registro Autonómico	Registro Estatal
Todas las CC.AA. – excepto C. de Madrid	155	123	32
%	100%	79%	21%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la AEF.
N=155

Sin duda, para la mayoría de las FFPF que están fuera de Madrid es importante que la administración de referencia esté lo más cerca posible, dentro de la propia comunidad autónoma, porque su ámbito de actuación mayoritario parece ser el local o autonómico. Por contra, las fundaciones que radican en Madrid disponen de dos registros cerca de ellas, el estatal y el de la Comunidad de Madrid. Como hemos visto, éstas eligen de forma mayoritaria el registro estatal, por lo que debe suponerse que tienen un ámbito de actuación más amplio, renunciando incluso al beneficio fiscal que en su momento ha ofrecido la inscripción autonómica.

3.4. Actividad principal

Como muestra el gráfico 3.4., la mayoría de las FFPF (N=269) definen la “Cultura” como su actividad principal (46%), que dobla el porcentaje del siguiente ámbito de actividad en importancia, la “Educación e Investigación” (23%). En el ámbito de actividad “Cultura” se incluyen además las actividades relacionadas con Arte, Deporte, Patrimonio o Recreo. En el ámbito de “Educación e Investigación”, se contemplan todos los ciclos educativos: primaria, secundaria y superior, así como otra educación no reglada. Debe recordarse que se han excluido de la muestra las fundaciones dedicadas expresamente a la gestión de escuelas, lo que da idea de la relevancia de esta línea de actividad. En tercero y cuarto orden de importancia se encuentran los “Servicios Sociales” (14%) y “Medio Ambiente y Animales” (7%). Sorprende el ligero peso de “Salud y sanidad” (3%), así como el de las “Actividades Internacionales y Cooperación al Desarrollo” (2%), en contraste además con los resultados de Chuliá y Muñoz (2008) quien encontró que esta última temática, junto con la ayuda a colectivos desfavorecidos

en España, eran las causas preferidas para las donaciones de la élite económica española.

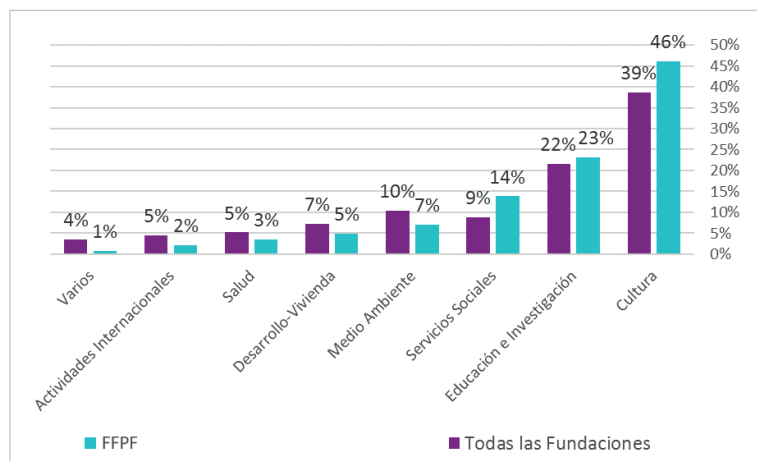
Si contrastamos esta situación con los datos totales del sector fundacional español (Rubio y Sosvilla, 2016: p. 28), comprobamos que no existen muchas diferencias, salvo en el ámbito más escogido por ambos conjuntos de fundaciones, el de “Cultura”. Como contraste, y según el estudio de PwC (2016), las fundaciones empresariales dedican el 53% de su presupuesto total a “Acción Social” —un ámbito que figura como actividad principal para apenas el 14% de las filantrópicas familiares y personales. “Cultura” absorbe solo un 10% del presupuesto de las fundaciones empresariales, siendo la tercera actividad en relevancia, mientras que supone la actividad principal del 46% de las FFPF.

3.5. Ámbito geográfico de actuación principal

El ámbito geográfico de actuación más frecuente para las FFPF (N=269) es el estatal (45%) mientras que en segundo lugar se encuentra el autonómico (34%). Llama la atención que tanto el ámbito provincial (3%) como el local (4%) acaparen una atención tan reducida. No obstante, esto significa que la inmensa mayoría de las FFPF tiene un ámbito de actuación centrado en la geografía española —el 85%— (gráfico 3.5).

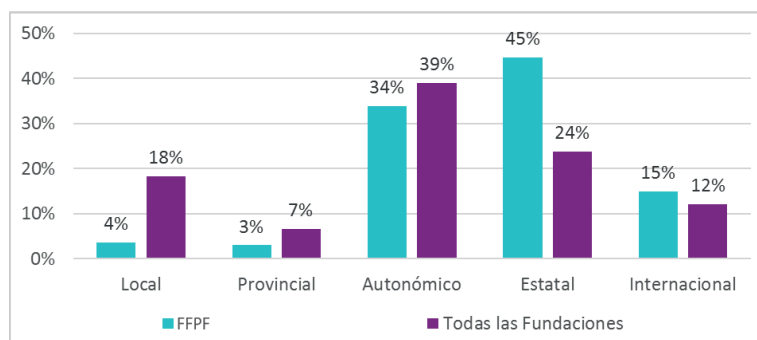
La comparativa con los ámbitos geográficos de actuación principal del sector fundacional español en su conjunto (Rubio y Sosvilla, 2016: p. 29) muestra notables diferencias (gráfico 3.5). Mientras el estatal es el primer ámbito geográfico de las FFPF (45% de las entidades), para el total de fundaciones el primer ámbito geográfico de actuación es el autonómico (39%). Mientras que entre estas últimas también destaca el ámbito local (18%), las filantrópicas de origen familiar y personal solo se circunscriben a este ámbito minoritariamente. Por tanto, en el ámbito geográfico de actuación encontramos indicios de una visión más generalista de las FFPF, que concuerda con su mayor preferencia de inscripción en el registro estatal de fundaciones.

Gráfico 3.4. Comparativa de actividad principal de las FFPF vs. total de fundaciones



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la AEF.

Gráfico 3.5. Comparativa de ámbito geográfico de actuación principal: FFPF vs total de fundaciones



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la AEF.

4

Los datos económicos de las Fundaciones Filantrópicas Familiares y Personales

En este capítulo se perfila un poco más la fotografía de las FFPF, considerando sus principales magnitudes económicas: dotación, patrimonio, ingresos y gastos. Para su elaboración se ha trabajado con los datos de las cuentas anuales obtenidas a través de la consulta a los protectorados colaboradores (183 fundaciones, 68% del total de la muestra reducida). No todas las fundaciones ofrecen todos los datos analizados en sus cuentas oficiales, por lo que el número de observaciones consideradas en cada apartado puede variar.

Media:

13.132.514 €

Mediana:

601.012 €

Total:

2.337.587.440 €

Máximo:

555.081.610 €

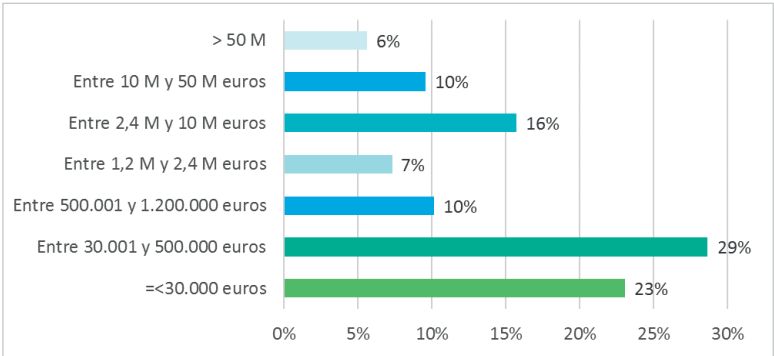
Mínimo:

3.005 €

4.1. Dotación fundacional

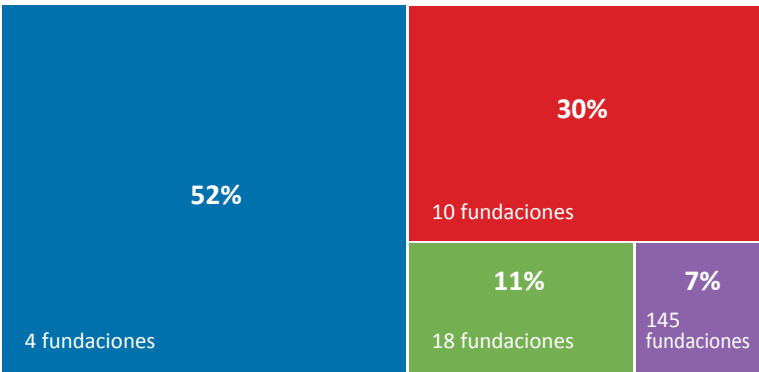
Como muestra el gráfico 4.1, más de la mitad de las FFPF tiene una dotación inferior a 500.000 euros, puesto que un 29% dispone de una dotación entre 30.001 y 500.000 euros, que para un 23% de las fundaciones es incluso inferior a 30.000 euros. Vemos por tanto que para una mayoría de FFPF la disposición de recursos propios no procede de la dotación fundacional. Por otro lado, un tercio del conjunto goza de una dotación superior a 1,2 millones de euros. Hay incluso 7 fundaciones que disponen de una dotación superior a 100 millones de euros.

Gráfico 4.1. Porcentaje de FFPF por volumen de dotación



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales.
N = 178

Gráfico 4.2. Suma total y distribución de dotaciones



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 178

Considerando datos agregados se evidencia una alta concentración de las dotaciones: las cuatro mayores entidades acumulan el 52% del sector de las FFPF, mientras que las siguientes diez fundaciones suman otro 30%. Por el contrario, la gran mayoría del conjunto de fundaciones –más del 80%– apenas acapara el 7% del total de dotaciones. Esta distribución de larga cola ya se había encontrado en el caso estadounidense (Boris et al., 2015).

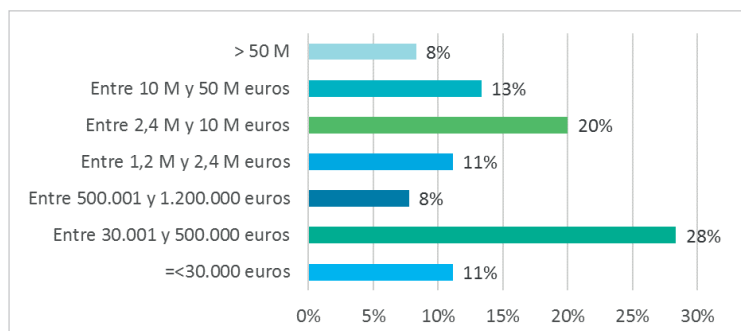
4.2. Patrimonio

Media:
18.672.580 €
Mediana:
1.889.531 €
Total:
3.361.064.349 €
Máximo:
611.693.136 €
Mínimo:
-289.566 €

Más de la mitad de las FFPF tiene un patrimonio neto superior a 1,2 millones de euros, y un 21% cuenta con más de 10 millones de euros (gráfico 4.3). Al otro extremo de la escala, el 11% de las fundaciones disponen de menos de 30.000 euros de patrimonio y hay incluso tres fundaciones con patrimonio negativo. Aun así, el grupo más numeroso sigue siendo el de las fundaciones con patrimonio bajo-medio (entre 30.000 y 500.000), coincidiendo con el que tiene un similar volumen de dotación.

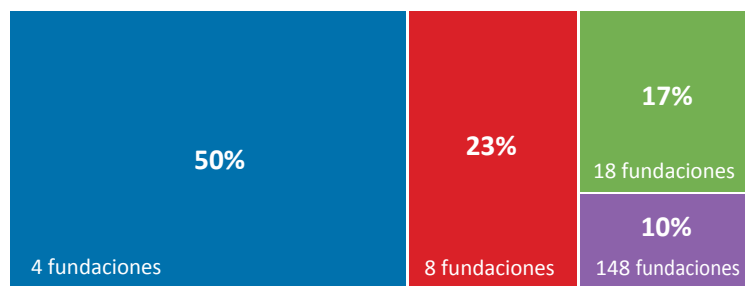
De nuevo, como en el caso de las dotaciones, se observa que un grupo muy concreto y reducido de fundaciones atesoran la gran mayoría del patrimonio total. En el extremo opuesto, 148 fundaciones –más del 82% del conjunto– suman el 10% del total de los patrimonios (gráfico 4.4).

Gráfico 4.3. Porcentaje de FFPF por patrimonio



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N= 183

Gráfico 4.4. Patrimonio total y su distribución



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 183

4.3. Ingresos totales

El volumen de ingresos anuales de las FFPF es muy variable y se aprecia un gran peso de las grandes entidades (véase gráfico 4.5): más de la mitad del total de ingresos del sector (53%) lo generan 8 fundaciones. Por el contrario, 125 fundaciones apenas representan el 9% del conjunto. De nuevo, y de forma aún más acentuada que con la dotación y el patrimonio, el grupo más numeroso (49%) tiene un perfil medio-bajo, e ingresa entre 30.000 y 500.000 euros anuales. Con todo, esta magnitud de las grandes fundaciones es mucho menor que en el sector de las fundaciones corporativas. Según el estudio de PwC (2016), hay 5 fundaciones empresariales que representan el 77% de la suma total de ingresos de todas las fundaciones corporativas. En el extremo opuesto, hay un buen número de FFPF que tiene pocos ingresos: un 11% cuentan con menos de 30.000 euros, y de ellas hay 12 entidades con menos de 8.000 euros, aunque este grupo es menos representativo que para el total del sector. Por último, 17 fundaciones dejan la casilla de ingresos vacía en sus cuentas anuales, lo que significa –salvo error en la recogida de datos– que un 9% de las FFPF no tiene actividad⁸.

Media:
1.692.443 €

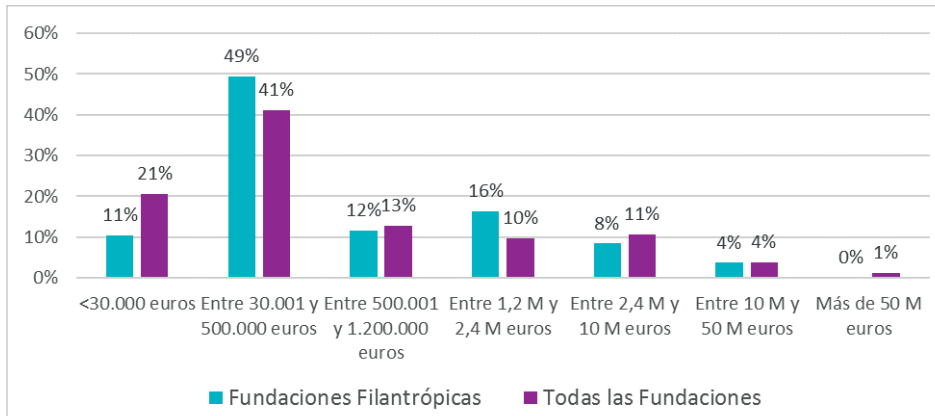
Mediana:
256.605 €

Suma Total:
291.100.218 €

Máximo:
36.649.903 €

Mínimo:
375 €

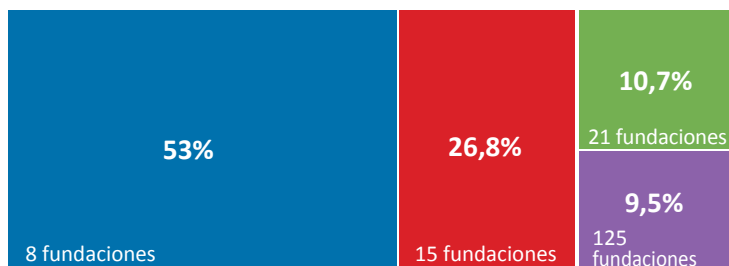
Gráfico 4.5. Comparativa por ingresos totales:
FFPF vs total sector fundaciones



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales.

8 Debe considerarse que se aplicó un filtro inicial a este respecto basado en los datos disponibles por la AEF y el análisis de páginas web, por lo que la inactividad de estas fundaciones debe considerarse –con mucha probabilidad– muy reciente.

Gráfico 4.6. Ingresos totales y su distribución



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 172

4.4. Subvenciones, donaciones y legados

Nº de Respuestas > 0:
80

Media:
294.086 €

Mediana:
102.750 €

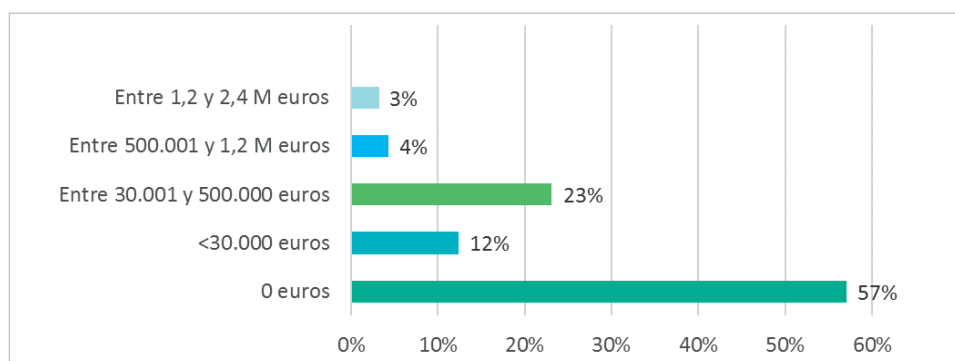
Suma total:
23.526.912 €

Máximo:
2.356.128 €

Mínimo:
300 €

Existe un modelo de fundaciones en las que la familia, en vez de aportar un patrimonio, prefiere donar cada año las cantidades necesarias para cubrir las necesidades operativas de su fundación. Esas aportaciones se recogen, en muchos de los casos, como “donaciones” en sus cuentas anuales. La mayoría de fundaciones no recibe ingresos por subvenciones, donaciones o legados (57%) (gráfico 4.7). Para las 80 fundaciones que declaran recibir ingresos por esta vía, vemos que lo más frecuente es que se sitúen sobre los 100.000 euros. De nuevo, un pequeño grupo de 7 fundaciones acumula el 52% del total de ingresos por subvenciones, donaciones y legados⁹, otro grupo de 25 copa el 38% y el grupo restante (47 fundaciones), solo el 10%.

Gráfico 4.7. Porcentaje de FFPF por volumen de ingresos por subvenciones, donaciones y legados



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 183

⁹ En este apartado se han considerado en su totalidad los datos referentes a la cuenta de “subvenciones, donaciones y legados” definida por el Plan General Contable.

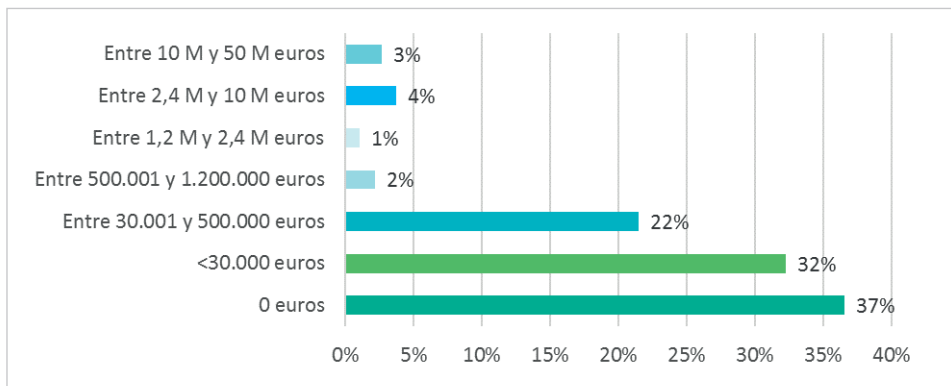
4.5. Ingresos financieros

Algo más de un tercio de las FFPF (37%) no disponen de ingresos financieros, por lo que, aunque han sido fundadas por familias y particulares que cedieron parte de su patrimonio, no pueden considerarse netamente patrimoniales, en el sentido de ser financieramente autosuficientes.

En el otro extremo, 9 de las 10 primeras FFPF con mayores ingresos financieros son fundaciones patrimoniales en sentido estricto: más del 90% de sus ingresos provienen de los rendimientos de su patrimonio. Tres de ellas acumulan el 52% de la suma de ingresos financieros del conjunto, y las diez siguientes otro 42% (gráfico 4.9), lo que muestra la altísima concentración de este recurso en una minoría de entidades.

Nº de Respuestas > 0:
119
Media:
1.299.450 €
Mediana:
24.084 €
Total:
154.634.498 €
Máximo:
36.649.903 €
Mínimo:
1 €

Gráfico 4.8. Porcentaje de FFPF por volumen de ingresos financieros



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 183.

Gráfico 4.9. Ingresos financieros totales y su distribución



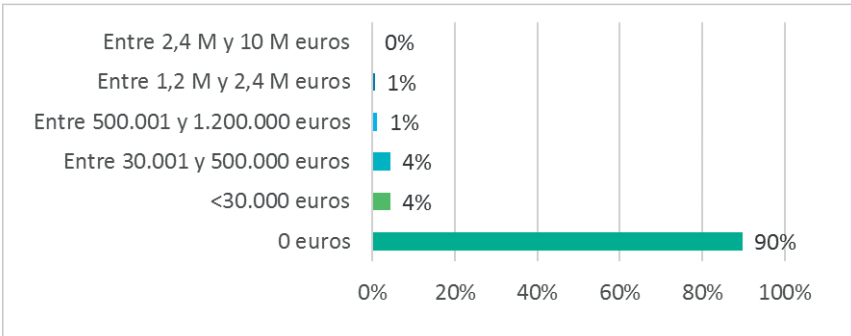
Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N=183

Nº de
Respuestas > 0:
19
Media:
243.013 €
Mediana:
33.925 €
Total:
4.617.243 €
Máximo:
2.046.687 €
Mínimo:
951 €

4.6. Aportaciones de usuarios

La inmensa mayoría, el 90% de las FFPF, no dispone de ingresos por “aportaciones de usuarios”, lo cual es un resultado esperable. No obstante, el 4% ingresa menos de 30.000 euros y otro 4% cuenta con ingresos entre 30.001 y 500.000 euros (gráfico 4.10). Las altas cifras de aportaciones de usuarios suelen deberse a fundaciones que organizan exposiciones, actos culturales, conciertos, etc. y que cofinancian los mismos mediante el pago de entradas. Aunque no debería ser lo común, hemos encontrado algún caso en el que las aportaciones anuales de la familia al presupuesto de la FFPF se contabilizan en esta partida.

Gráfico 4.10. Porcentaje de FFPF por volumen de aportaciones de usuarios



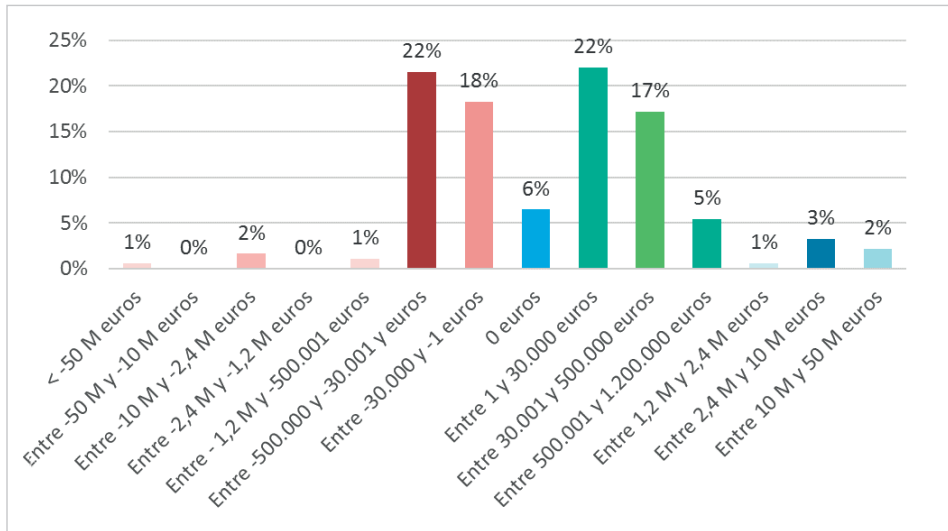
Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 183

4.7. Excedentes y Déficits

En su conjunto, y si atendemos a la mediana, las FFPP tienden a equiparar sus ingresos con sus gastos y una buena parte se mueven en excedentes moderados (± 30.000 €). No obstante, hay una importante proporción de fundaciones deficitarias, e incluso una de ellas declara un déficit récord de más de 160 millones de euros (gráfico 4.11). Este hecho hace que los promedios sufran una desviación importante hacia los resultados negativos. Por ello la información se presenta mediante medidas de dispersión, no afectadas por los casos atípicos.

Media:	-387.499 €
Mediana:	60 €
Total:	-72.074.791 €
Máximo:	36.302.343 €
Mínimo:	-160.852.959 €

Gráfico 4.11. Porcentaje de FFPP según excedentes y déficits



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 183

Media:
2.017.639 €

Mediana:
256.158 €

Total:
363.175.009 €

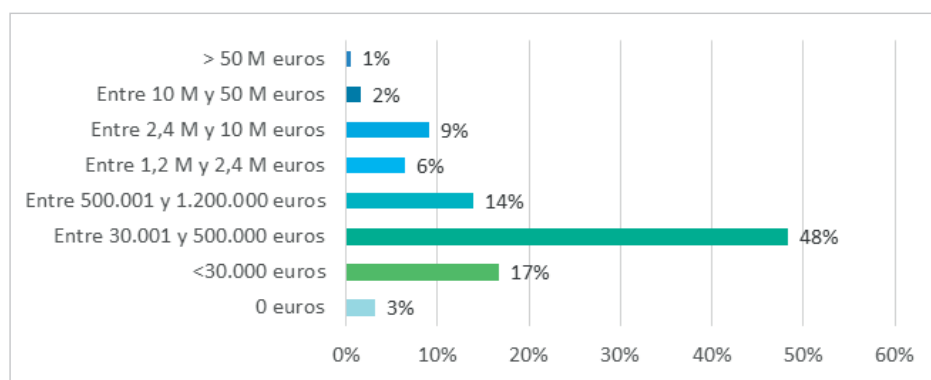
Máximo:
170.592.412 €

Mínimo:
85 €

4.8. Gastos totales

El nivel de gasto entre las FFPF puede considerarse moderado, ya que el 48%, gasta anualmente entre 30.001 y 500.000 euros (gráfico 4.12). Incluso un 20% de las fundaciones realizan gastos anuales inferiores a 30.000 euros. En el otro extremo, encontramos que el 18% de ellas gasta más de 1,2 millones de euros al año. Así, podemos interpretar que las entidades con gran actividad en este sector se encuentran muy concentradas, mientras que la mayoría muestra niveles de gasto medios o bajos. Destaca el caso de una sola fundación que ha tenido gastos de más de 170 millones de euros en 2016, debidos al deterioro de activos financieros, y representa por sí sola el 47% del gasto total.

Gráfico 4.12. Porcentaje de FFPF según gastos totales

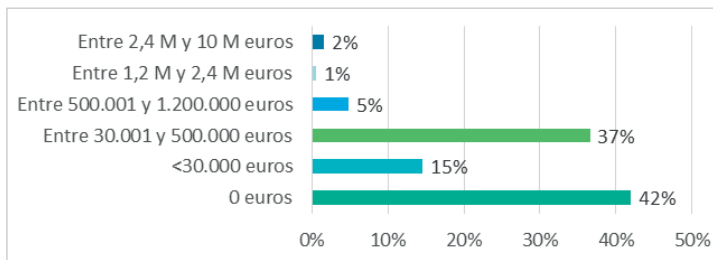


Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 183

4.9. Gastos de personal

El 42% de las Fundaciones Filantrópicas Familiares o Personales no tiene gastos de personal (gráfico 4.13). Un 15% gasta menos de 30.000 euros anuales en este concepto, con bajo gasto en personal, y el 37% gasta entre 30.001 y 500.000 euros, dentro de un rango medio de gasto. Sin embargo, 5 entidades muestran un gasto anual superior al millón de euros.

Gráfico 4.13. Porcentaje de FFPF según gastos de personal



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 183

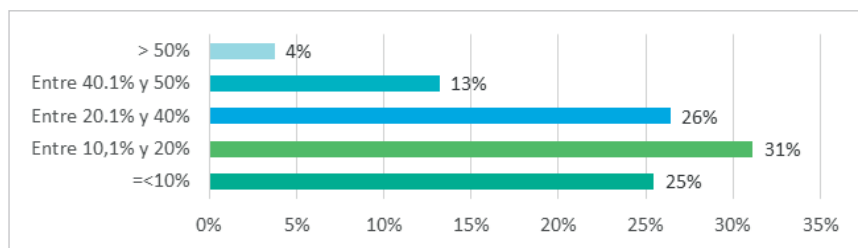
En este análisis cabe plantearse qué porcentaje del gasto total representa el gasto de personal, ya que esto implica condicionantes en cuanto a la mayor o menor estructura de la que disponen las FFPF, e incluso una mayor o menor tendencia hacia la ejecución de actividades propias –más intensivas en cuanto a recursos humanos– frente a la canalización de *grant-making* (Fondation de France, 2014). En el gráfico 4.14 se observa que para la mayoría de las entidades que disponen de personal, este gasto supone un 20% del gasto total o incluso menos. En el otro extremo encontramos un 17% de las fundaciones con personal para las que ese gasto representa más del 40% de su gasto total. Estas fundaciones probablemente sean las más propensas a desarrollar programas propios.

Como media, las FFPF de origen familiar o personal destinan el 22,4% de sus ingresos a gastos de personal. Comparativamente este gasto es mayor que en el caso de las fundaciones empresariales que, según PwC (2016), destinan de media el 15% de sus ingresos a gastos de gestión, concepto en el que habitualmente están incluidos los gastos de personal. Este menor peso relativo de la

Nº de Respuestas>0:
108
Media:
290.744 €
Mediana:
86.628 €
Total:
31.400.312 €
Máximo:
4.702.935 €
Mínimo:
969 €

estructura de las fundaciones corporativas refleja un menor volumen de personal –a veces inexistente– que se puede ver compensado por el apoyo prestado por la propia estructura corporativa. Este hecho también podría ser característico de las FFPF que están vinculadas a empresas familiares.

Gráfico 4.14. Gastos de personal como porcentaje del gasto total



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 108

4.10. Gastos por ayudas

Nº de Respuestas>0:
138

Media:
574.603 €

Mediana:
109.761 €

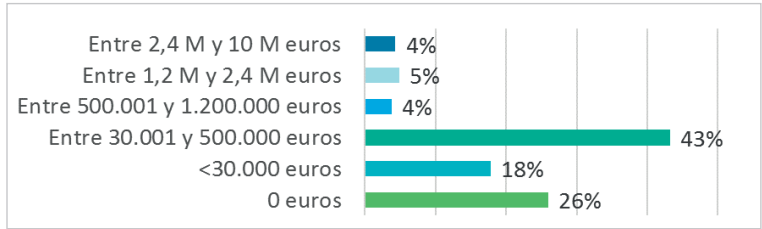
Total:
79.295.260 €

Máximo:
14.847.874 €

Mínimo:
85 €

Uno de los aspectos de análisis más relevantes para este estudio era el gasto en ayudas económicas, dado que este concepto refleja la actividad de las fundaciones como *grant-makers* o canalizadoras de fondos a organizaciones sociales. Existe una tendencia en el panorama europeo a que las FFPF más jóvenes vayan dedicando mayor porcentaje de sus recursos a las actividades de *grant-making*, frente a las operativas (Fondation de France, 2014; Pharoah et al., 2015; Anheier, 2016). Es cierto que el concepto contable es difuso, ya que engloba las ayudas, becas, etc. a particulares. Como muestra el gráfico 4.15, encontramos que una gran mayoría de entidades (74%) contempla estas actuaciones, aunque se mueve principalmente en una horquilla de gastos por ayudas bajos y medios. Esta partida supone en promedio el 48% de sus gastos totales. Tan solo el 9% de las entidades se situarían en el rango de grandes *grant-makers*, superando el 1,2 millón de euros en ayudas. Una magnitud aproximada (1 millón de libras) se considera en el Reino Unido como el umbral de aportaciones que caracteriza al filántropo, que trasciende la figura del donante (HM Government, 2011).

Gráfico 4.15. Porcentaje de FFPF según gastos por ayudas



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 183

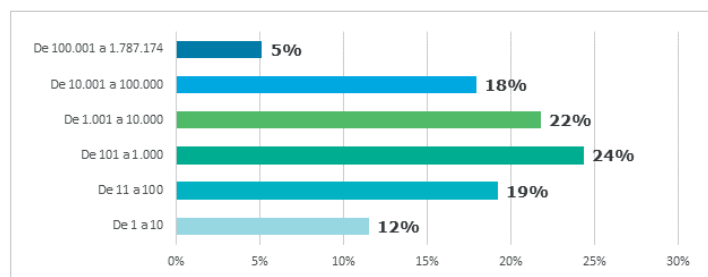
4.11. Beneficiarios

Las memorias de las fundaciones recogen en apartados específicos el número de beneficiarios –personas o entidades– que han contado con su apoyo. Resulta destacable que un 55% de las FFPF no declaren tener ningún tipo de beneficiario, ni personas ni entidades. Es probable que esta falta de datos se deba a la ausencia de criterios legales y administrativos homogéneos para definir y atribuir a los beneficiarios, unido al hecho de que los protectorados de referencia no exigen en algunos casos rellenar esos apartados. Aunque la información recogida en las memorias que sí informan sobre este aspecto es bastante heterogénea, se han podido extraer algunos resultados en cuanto a las personas y entidades beneficiarias.

Centrándose en las 78 fundaciones que declaran personas físicas como beneficiarios, los datos se reparten por los tramos en una clásica campana de Gauss (gráfico 4.16): pese a la variabilidad de rangos de beneficiarios, lo más frecuente es encontrar fundaciones que atienden desde 101 a 1.000 personas físicas. Debe tenerse en cuenta que en los rangos superiores –con hasta más de un millón y medio de beneficiarios– el cómputo debe incluir a los asistentes a conciertos, exposiciones, eventos, etc. que realizan estas entidades.

**Nº de
Respuestas>0:**
78
Media:
47.811
Mediana:
526
**Total
beneficiarios
personas:**
3.729.257
Máximo:
1.787.174
Mínimo:
1

Gráfico 4.16. Porcentaje de FFPF según personas beneficiarias

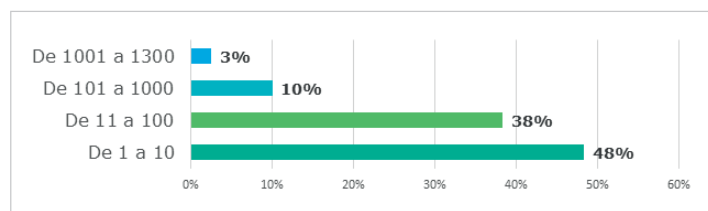


Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 78

Nº de Respuestas>0:
60
Media:
84
Mediana:
12
Total beneficiarios entidades:
5.065
Máximo:
1.300
Mínimo:
1

Como puede verse en el gráfico 4.17, 60 fundaciones declaran contar con entidades beneficiarias. En este caso lo más habitual es disponer de un volumen bajo de este tipo de beneficiarios, hasta un total de 10. Sorprende, no obstante, que un porcentaje numeroso de fundaciones disponga de hasta 100 entidades beneficiarias. A medida que aumenta el número de entidades beneficiarias, se reduce el porcentaje de FFPF que están dispuestas a atender una red tan extensa¹⁰.

Gráfico 4.17. Porcentaje de FFPF según entidades beneficiarias



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 60

¹⁰ No obstante, debido a la heterogeneidad con la que se aplican los criterios de delimitación de beneficiarios, estos datos deben tomarse con precaución.

5

La gobernanza y las personas

Este capítulo pretende analizar cómo se organizan los equipos de las fundaciones y desgranar las características básicas de las personas colaboradoras, remuneradas y voluntarias, incluyendo entre estas últimas a los patronos. Los protectorados no facilitan información sobre estos aspectos, por lo que el análisis de estas variables se ha realizado a través de los resultados de la encuesta realizada a la muestra amplia.

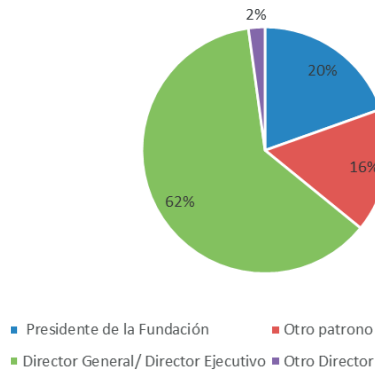
5.1. Composición de los órganos de gobierno

Los órganos de gobierno de las fundaciones –los patronatos– son los responsables del cumplimiento de la misión y los fines de las organizaciones y de la gestión eficiente de sus recursos; son los encargados de gobernar las organizaciones, definir su estrategia y las líneas de actuación, regir las acciones mediante la planificación y seguimiento de estas, controlar la asignación de recursos a través de la aprobación de los programas y presupuestos, así como rendir cuentas al conjunto de la sociedad.

Las FFPF destacan por una clara tendencia a tener órganos de gobierno diseñados a la medida de sus fundadores. Esto se explica, probablemente, por la voluntad estratégica y organizativa de que sean gobernables y operativos.

Es interesante comprobar qué persona ha respondido el cuestionario utilizado para el presente estudio, ya que refleja el grado de importancia que la fundación ha otorgado al mismo. Como se observa en el gráfico 5.1, en el 62% de los casos es el director general o director ejecutivo quien responde, mientras que en el 36% de los casos lo hace el presidente u otra persona del patronato.

Gráfico 5.1. Cargo de la persona que responde el cuestionario

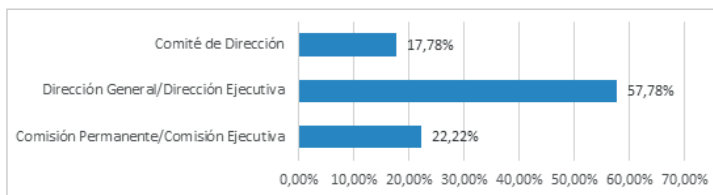


Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a muestra amplia. N= 90.

En las fundaciones, el patronato es, por ley, el máximo órgano de gobierno, representación, administración y organización de los recursos. El máximo órgano de gobierno puede delegar parte de sus funciones en un órgano ejecutivo que puede denominarse comisión permanente, comisión ejecutiva o similar. Eso no implica que el patronato renuncie a su responsabilidad legal y moral, pero en algunas ocasiones es la forma en la que determinadas fundaciones organizan su operativa.

En dos tercios de las fundaciones analizadas (gráfico 5.2), el patronato ha delegado funciones en otros órganos que asumen decisiones de gobierno. En esos casos, se trata mayoritariamente de direcciones generales o ejecutivas (57,78%).

Gráfico 5.2. Existencia de otros órganos de gobierno, además del patronato



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a muestra amplia. N= 45¹¹

En las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares (FFPF), el promedio de miembros de los patronatos es de 8 personas.

Conforme a la encuesta, la mitad de las fundaciones del sector disponen de un órgano ejecutivo y el número medio de miembros que tiene dicho órgano es de cinco.

11 En este caso la tasa de respuesta fue más baja que en otras preguntas del cuestionario. Solo se considera la información de las fundaciones que respondieron a la misma.

5.2. Presencia de la familia o persona fundadora en los órganos de gobierno

En el caso de las FFPF, cabría suponer que la vinculación de los componentes de los órganos de gobierno con la familia o personas fundadoras fuera muy relevante, máxime cuando la Fundación Compromiso y Transparencia (2017) advierte de la poca presencia de consejeros externos en las fundaciones españolas en general. Sin embargo, más de la mitad de FFPF (52%) tienen patronatos en los que no hay miembros con vinculación familiar con la persona o familia fundadora, lo que podría indicar una desvinculación de los mismos debido al paso del tiempo. Recordemos que, según la literatura, los patronatos diversos, que cuentan con presencia de miembros externos a la familia, son considerados un elemento de estabilidad para las FFPF a largo plazo. Al mismo tiempo, un 13% de fundaciones cuentan con miembros de la familia en el comité de dirección, y un 22% dispone de un director general o ejecutivo que también pertenece a la familia.

Tabla 5.1. FFPF y miembros familiares en órganos de gobierno

PUESTO	NÚMERO DE FFPF	% sobre el total de FFPF	PROMEDIO DE MIEMBROS FAMILIA (*)
Patronato	43	48%	3
Comisión Permanente / Comisión Ejecutiva	14	16%	2
Dirección General / Dirección Ejecutiva	20	22%	1
Comité de Dirección	12	13%	1

(*) Número promedio de miembros que son de la familia

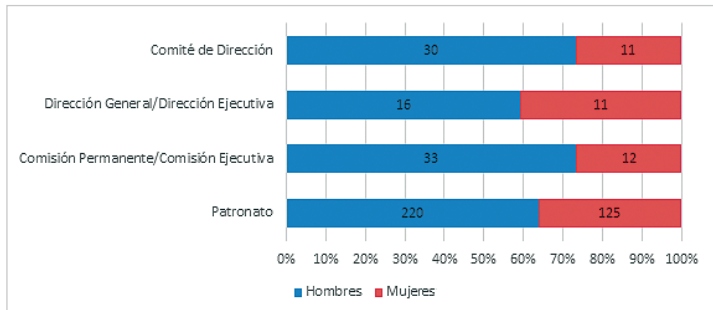
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a muestra amplia.
N= 90

5.3. Órganos de gobierno y mujeres

A partir de los resultados obtenidos, se constata que en el conjunto de las FFPF las mujeres continúan siendo minoría en los máximos órganos de gobierno, esto es, en los patronatos. Independientemente del cargo, casi dos terceras partes de sus miembros son hombres (64%), frente a un 36% de mujeres. La tendencia de mayor representación de hombres que de mujeres se repite en otros órganos de gobierno delegados del conjunto de FFPF, aunque es en las direcciones generales y ejecutivas donde las mujeres tienen una mayor presencia, ocupando un 41% de los puestos (gráfico 5.3).

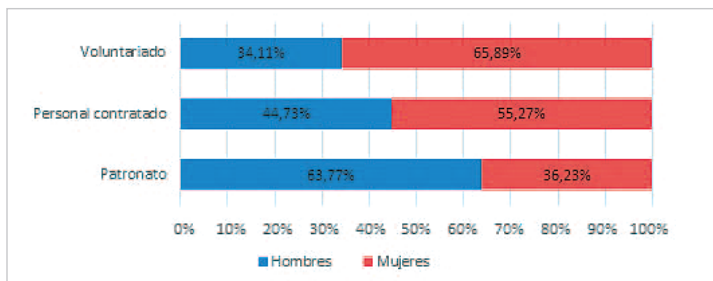
Las mujeres continúan siendo minoría en los puestos más altos del gobierno y la administración de las fundaciones, mientras que son mayoría entre el personal contratado (55%) y el personal voluntario (66%).

Gráfico 5.3. Número total y porcentaje de miembros de los órganos de gobierno según sexo



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a muestra amplia. N= 49

Gráfico 5.4. Distribución por sexo según tipo de participación de las personas



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a muestra amplia. N= 49

5.4. Principales características de las personas remuneradas

**Nº de
Respuestas>0:**
89

Media:
7

Mediana:
1

Total:
615

Máximo:
111

La mayoría de las FFPF —el 54%— no completa los apartados de la memoria anual destinados al personal remunerado, por lo que debería asumirse que no disponen de empleados y por tanto no ofrecen información sobre ellos (gráfico 5.5). No obstante, este dato debe tomarse con precaución, ya que solo el 42% de ellas indica no tener gastos de personal. Es posible que esta diferencia se deba a errores u omisiones al cumplimentar la memoria anual, particularmente en los apartados descriptivos sobre el personal contratado. Existe también un 3% de fundaciones que dicen tener empleados sin declarar gastos de personal, por lo que en este caso se podría suponer un error en la contabilización de dicho gasto u otras circunstancias, como la consideración de profesionales externos como personal. En todo caso, estos supuestos requerirían un análisis específico que trasciende el objetivo de este estudio.

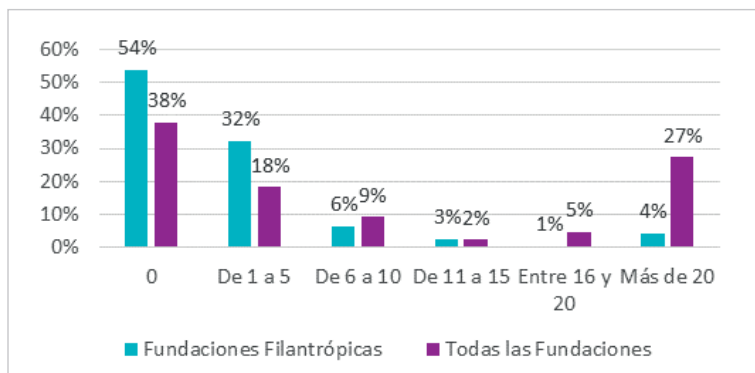
El promedio de empleados para las FFPF es de 7, aunque lo más habitual es que cuenten con solo una persona contratada. Estos resultados resultan consistentes tanto para la información extraída de las cuentas anuales (n=183) como para la obtenida a través de cuestionario (n=90). De nuevo se trata de una distribución de larga cola, y el peso de tres fundaciones que disponen de más de 40 empleados —una con 111 empleados— aumenta notablemente la media. Un 8% de estas fundaciones dispone de 11 empleados o más.

En lo relativo a la distribución por sexo de las personas remuneradas, se puede afirmar que en el sector predominan levemente las mujeres sobre los hombres: la encuesta (gráfico 5.4) muestra una proporción de mujeres del 55% frente al 45% de hombres. Si este dato lo comparamos con el de las entidades del tercer sector social (73% mujeres) podemos constatar que, en este aspecto, las FFPF presentan un mayor equilibrio. Los resultados extraídos de la información en las cuentas anuales son muy parecidos: entre las 72 fundaciones que especifican el género de sus empleados, totalizan 239 hombres contratados (43%) y 311 mujeres contratadas (57%).

Este resultado es similar al reportado por Remmer (2005) para las FFPF estadounidenses. Sin embargo, encontramos que, aun teniendo un equipo técnico mayoritariamente femenino, los puestos ejecutivos y los patronatos están masculinizados. En comparación con los datos

generales del sector de fundaciones (Rubio y Sosvilla, 2016, p. 46), las FFPF tienen un menor número de empleados promedio que el resto del sector. Es en los tramos extremos en los que se observan las mayores diferencias: hay muy pocas FFPF que superen los 20 empleados (4%), mientras que para más de una cuarta parte de las fundaciones españolas es habitual superar este volumen de plantilla. En cuanto a fundaciones que no disponen de personal contratado, las FFPF superan en 16 puntos al porcentaje medio del sector de las fundaciones. Este menor peso relativo de la estructura laboral es una característica propia de las fundaciones que tienden más hacia un modelo “financiador” o de *grant-maker* frente al “gestor” u “operativo”, y se observa también en fundaciones corporativas que se apoyan, además, en los recursos de la empresa (PWC, 2016). Aunque nuestro estudio ha intentado trazar una línea divisoria entre las fundaciones cuyo patrimonio procede de una familia o persona y las fundaciones que se asocian a una empresa, es posible que a nivel operativo haya trasvases de recursos y apoyo en la estructura empresarial cercana, particularmente en el caso de las fundaciones vinculadas a empresas familiares, que sí han sido consideradas en el universo de estudio (véase capítulo 1).

Gráfico 5.5. Comparativa por volumen de empleados de las FFPF y el resto del sector fundacional

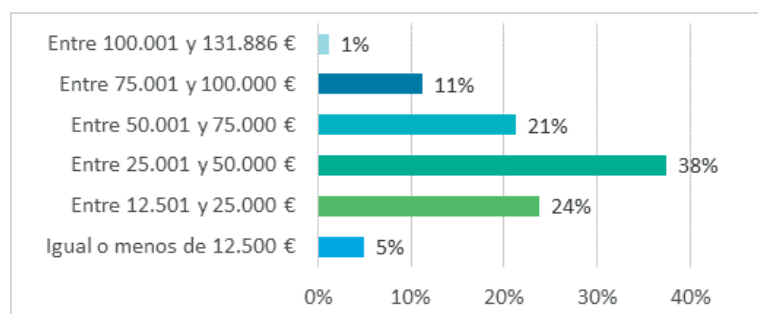


Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N=183

En lo que a costes salariales se refiere, el estudio ha considerado a las 80 fundaciones que declaran tener empleados e indican asimismo un gasto de personal. El tramo con mayor prevalencia es el que va entre 25.001€ y 50.000 € de coste medio por empleado, en el que se sitúa el 38% de las FFPF. Se ha estimado el coste laboral medio por empleado en el sector, calculado a partir del prorrateo del total de costes salariales de las FFPF que declaran empleados entre la cifra total de los mismos, lo que nos ofrece un monto de 47.204 euros anuales como coste de empresa. Al traducir esta cifra a un sueldo neto medio mensual para un empleado –con 14 pagas y deduciendo un 33% de costes de Seguridad Social–, se obtiene un salario de 2.259 euros.

No obstante, como muestra el gráfico 5.6, casi una tercera parte de estas fundaciones (32%) muestra un coste promedio superior a los 50.000€ anuales por empleado, lo que puede ser un indicio de alta especialización y cualificación del personal contratado. Otra posible razón para la existencia de altos salarios en el sector es, como se apunta en la literatura, la presencia en algunas FFPF de miembros de la familia que deciden no trabajar en las empresas familiares, o su uso como espacio de formación profesional de las nuevas generaciones, o de prejubilación de los fundadores.

Gráfico 5.6. Coste medio anual de los empleados



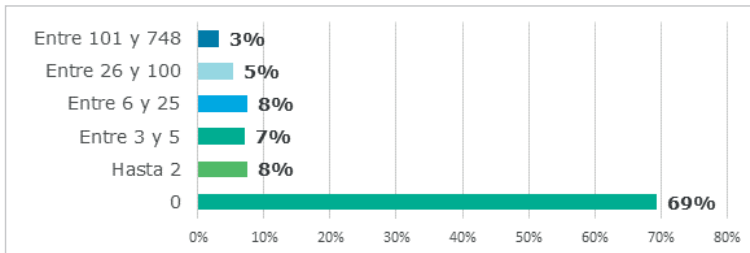
Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N= 80

5.5. Principales características de las personas voluntarias

Como puede verse en el gráfico 5.7, más de dos tercios de las FFPF –un 69%– no declaran tener voluntarios, si excluimos a los patronos. Este resultado es coincidente tanto en la información extraída de las cuentas anuales (n=183), como en la respuesta al cuestionario (n=90). El tercio restante de fundaciones dispone de un volumen de voluntariado muy variable, que va desde equipos de 1 o 2 voluntarios a entidades que cuentan con cientos de ellos. Lo más frecuente es que entre 6 y 7 personas voluntarias colaboren en el funcionamiento y desarrollo de sus actividades. Obviamente, ese número diverge en función del tamaño de las fundaciones y del volumen de actividad que desarrollan, así como de la propia voluntad de cada una de trabajar con más o menos voluntariado. A partir de la información que se muestra en el gráfico 5.4, podemos ratificar la feminización del voluntariado, ya que la proporción de mujeres voluntarias ronda el 66%.

Nº de Respuestas>0:
57 (n=183).
Fuente:
cuentas
anuales)
Mediana:
6
Total:
2.792
Máximo:
748

Gráfico 5.7. Porcentaje de FFPF según su volumen de voluntarios



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. N = 183

6

El marco legal de las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares

6.1. Tipología fundacional y marco legal actual

La regulación fundacional actual en España no distingue tipos de fundaciones y contempla un único régimen jurídico para todas, tengan su origen en una persona física, un grupo de personas o una familia, una corporación o sociedad mercantil u otras fundaciones o asociaciones. Tampoco atiende a las distintas formas de financiación y establece un mismo régimen de obligaciones para todas.

La Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones y antes la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones e Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General, ha desarrollado el artículo 34 de nuestra Constitución, que reconoce el derecho a fundar para fines de interés general. Ambas lo han hecho de una forma homogénea para todo tipo de fundaciones. Asimismo, las Comunidades Autónomas que, dentro de sus respectivos ámbitos competenciales, han desarrollado normas propias de fundaciones, lo han hecho también sin contemplar distintas tipologías fundacionales.

Las únicas fundaciones que gozan de un régimen jurídico diferenciado son las denominadas fundaciones públicas o fundaciones del sector público estatal, autonómico, local o universitario público. Esta separación o distinción de su régimen jurídico es lógica, pues como ha señalado el Tribunal Constitucional, aunque la capacidad para fundar de las personas jurídico-públicas se reconoce en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, dicha capacidad no se encuentra amparada por el artículo 34 de la Constitución, sino por la capacidad de

auto organización que el artículo 103.1 reconoce a las administraciones públicas (STC 120/2011, de 6 de julio de 2011). El artículo 34, a continuación del artículo 33, referido a la propiedad privada, ampara el derecho de los ciudadanos para disponer de recursos propios a favor de los fines de interés general¹².

Debe citarse también dentro de las fundaciones con un régimen jurídico propio, las fundaciones bancarias, figura creada al amparo de la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de Cajas de Ahorro y Fundaciones Bancarias. Esta norma constituye un corpus jurídico propio si bien en lo no dispuesto en ella, se aplicará con carácter supletorio la legislación fundacional general.

Existen algunas normativas sectoriales que pueden incidir en algunos tipos de fundaciones. Así, las fundaciones de los partidos políticos deberán aplicar ciertas normas contempladas en la legislación de financiación de partidos políticos. No obstante, estas normas no permiten afirmar que nos encontremos ante una tipología fundacional con un régimen jurídico o sustantividad jurídica propia.

Por razones evidentes, ni las fundaciones del sector público, ni las fundaciones públicas sanitarias, ni las fundaciones bancarias han sido tomadas en consideración en el estudio, dado que no responden al concepto de FFPF por no tener su origen en la iniciativa privada personal o familiar.

Por último, deben citarse las fundaciones de entidades religiosas, que se regirán por lo dispuesto en los acuerdos Iglesia-Estado y en los acuerdos con otras confesiones religiosas. Las fundaciones canónicas se rigen por el Derecho canónico, si bien las fundaciones pías son también instituciones constituidas por fieles con sus propios recursos, por lo que podrían responder al modelo de FFPF analizado. Sin embargo, no se han tomado en consideración en el estudio, dado que su análisis requería acudir a otras fuentes de información.

12 Asimismo, existen algunas fundaciones constituidas al amparo de normas especiales, cuya naturaleza no es de Derecho privado, sino público, y que se aproximan definitivamente a organismos públicos. Es el caso de las fundaciones públicas sanitarias constituidas al amparo de la Ley 50/1998, de 30 de diciembre, y de la Ley 15/1997, de 25 de abril, sobre habilitación de nuevas formas de gestión del Sistema Nacional de Salud.

Así las cosas, las fundaciones analizadas en el estudio se rigen, bien por la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, bien por la ley de fundaciones autonómica que resulte de aplicación, dependiendo del ámbito territorial en que realicen principalmente sus actividades y, por tanto, el registro de fundaciones y el protectorado del que dependan orgánicamente, estatal o autonómico. Desde este punto de vista, en nada se diferencian de las restantes fundaciones.

En cuanto a la legislación fiscal, salvo para las fundaciones bancarias, el régimen es también uniforme para todo tipo de fundaciones. La norma de referencia es la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo. En lo no dispuesto en ésta, se les aplican las normas tributarias generales de cualquier persona jurídica, y específicamente la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Solo las fundaciones del País Vasco y Navarra se rigen por su normativa fiscal propia de cada territorio foral, en esencia muy similar a la de las fundaciones de régimen común, con mínimas diferencias.

Aunque existe un único régimen jurídico, tanto en nuestro país como en los de nuestro entorno, se ha reconocido la existencia de distintos tipos de fundaciones, atendiendo principalmente a la forma de financiación o al origen de los recursos. Así, podríamos hablar de fundaciones patrimoniales, fundaciones corporativas o fundaciones familiares, entre otras. Esta tipología no es estrictamente científica y no está consensuada internacionalmente, lo cual produce asimetrías al analizar la diferente doctrina y tomar en consideración muchos de los estudios existentes.

Las fundaciones que se han denominado filantrópicas de origen familiar y personal, analizadas en el estudio, podrían considerarse de acuerdo con distintas clasificaciones como fundaciones “patrimoniales” –*endowed foundations*– o bien como fundaciones “donantes” –*grant making foundations*– desde la perspectiva de la clasificación anglosajona.

Sin embargo, una vez analizadas y atendiendo a la información obtenida, parece concluirse que, ni todas ellas son patrimoniales, dado que el número de fundaciones que pueden considerarse como tales –más del 90% de sus ingresos proceden de rendimientos patrimoniales– es

reducido –13 fundaciones de un total de 119–, ni un número relevante de ellas realizan donaciones a personas físicas o jurídicas, contando muchas de ellas con programas propios –un 26%, por ejemplo, de las analizadas, en la práctica no realiza ayudas de este tipo y de acuerdo con la media, este tipo de ayudas en las fundaciones analizadas representa el 48% de los gastos totales–.

Por último, en cuanto a las donaciones recibidas, aunque más del 57% no cuentan con ningún importe en el apartado de subvenciones, donaciones y legados, hasta un 23% ingresan entre 30.000 y 500.000 euros anuales por este concepto.

En conclusión, si atendemos a las fuentes de financiación en un intento de clasificar a las FFPF, debemos concluir que el grueso de las mismas se financia con donaciones, seguramente del fundador o del grupo de personas fundadoras, así como de los rendimientos de su patrimonio, si bien el peso de estas últimas es relativo dentro del grupo de fundaciones estudiadas.

6.2. Régimen jurídico vigente y sostenibilidad de las FFPF

No es objeto de este estudio hacer un repaso de todas las obligaciones legales y fiscales que estas fundaciones deben asumir, que son las de las fundaciones en general, sino que tomaremos en consideración aquellos aspectos que, desde una perspectiva jurídica práctica, pueden considerarse críticos, bien para la gestión de estas organizaciones, bien para su sostenibilidad. Aunque pueden ser comunes a otras tipologías fundacionales, los consideramos de especial relevancia en estas fundaciones.

Son estos aspectos los que ponen de manifiesto que, en algunos casos, un régimen homogéneo o que no tome en consideración la diversa tipología fundacional subyacente en el sector, genera numerosas disfunciones. No son los únicos aspectos críticos, pero sí algunos de los que podrían tomarse en consideración en caso de querer incentivar este tipo de fundaciones y sus aportaciones a la sociedad.

6.2.1. Ingresos por donaciones: grandes donaciones y periodificación de las mismas

La legislación actual no es favorable a las grandes donaciones y la razón se encuentra no solo en los tipos de deducción: 75% para los 150 primeros euros donados en un ejercicio y 30% o 35% para las aportaciones que superen ese importe, con un límite del 10% de la base liquidable sin posibilidad de llevar el exceso a los ejercicios siguientes.

Los tipos de deducción no llegan a los tipos de tributación de un donante que se encuentre en los tramos elevados del IRPF, y por tanto de aquellos con mayor capacidad para donar. Además, incluso en donantes con bases liquidables amplias, en muchos casos se puede superar el límite de deducción.

Esto contrasta con el régimen aplicable a las sociedades donantes: 35% o 40% de deducción y un límite del 10% respecto de la base imponible, con posibilidad de aplicar los excesos por falta de base o cuota en los 10 ejercicios inmediatos y sucesivos.

Este régimen podría dar lugar, por tanto, bien a que algunos fundadores realicen todas o parte de sus donaciones a través de la empresa o sociedad familiar o individual, bien a que las donaciones se periodifiquen, configurando así lo que podríamos denominar “fundación patrimonial sucesiva”.

Pero sobre todo podría llevar a que el modelo de fundación patrimonial, *inter vivos*, consistente en una aportación inicial única con la intención de separar completamente un capital filantrópico del patrimonio personal del fundador *sine die*, dotando así de una gran autonomía financiera a la fundación, constituya probablemente un modelo aún más desincentivado.

6.2.2. Dotación y patrimonio fundacional: asimetrías y especial régimen jurídico de la dotación

El patrimonio de las que hemos denominado FFPF, en contra de lo que podría parecer, no consiste en bienes y derechos que formen parte mayoritariamente de la dotación fundacional. Al contrario, algunas de ellas (16,4%) se han constituido con la dotación inicial mínima –30.000 euros en la actualidad– mientras que las restantes aportaciones del fundador han pasado a formar parte de su activo, sin que tengan técnicamente la calificación de dotacionales.

Jurídicamente nos encontramos antes dos masas patrimoniales que no gozan de un mismo régimen jurídico, a pesar de que su función económica es, a nuestro juicio, la misma.

La Ley 50/2002 (art. 12.4) considera que el patrimonio con carácter de “permanencia” de una fundación es su dotación fundacional, formada por las aportaciones del fundador o de terceros realizadas con tal carácter, o bien por los aumentos realizados por acuerdo del patronato a lo largo de la vida de la fundación, una vez se ha cumplido la obligación mínima de destino de las rentas e ingresos al cumplimiento de fines (art. 27).

Con la finalidad de preservar la dotación, a los bienes y derechos que la forman se les aplican una serie de normas especiales que se concretan en: i) la contraprestación que se obtenga por las enajenaciones y gravámenes de bienes y derechos de la dotación, incluidas minusvalías y plusvalías, deben reintegrarse en la dotación fundacional; ii) las enajenaciones y gravámenes de bienes y derechos de la dotación fundacional deben ser autorizados con carácter previo y uno a uno por el protectorado, salvo que se tratara de inversiones realizadas en mercados secundarios oficiales, en cuyo caso la autorización puede ser anual, seguida de comunicaciones trimestrales de las operaciones realizadas; y iii) si los bienes o derechos de que se trate no forman parte de la dotación fundacional los únicos actos que requieren comunicación posterior individualizada son los que recaigan sobre inmuebles, establecimientos mercantiles e industriales, bienes del patrimonio histórico y los que representen más del 20% del activo de la fundación, además de la aceptación de donaciones onerosas o remuneratorias o la repudiación de herencias, donaciones y legados sin cargas.

Todas las fundaciones analizadas se han constituido con carácter indefinido y, por tanto, con vocación de permanencia, sin que se haya identificado ninguna *spending down foundation* declarada entre las analizadas: aquellas fundaciones que, intencionadamente, gastan más de lo que ingresan, con la finalidad de generar un mayor impacto, aunque su duración sea limitada y, por tanto, tengan fecha cierta de caducidad.

La normativa fundacional española no solo no contempla de forma expresa este tipo de fundaciones, sino que lo que busca, a la vista de las normas citadas, es proteger el modelo de fundación indefinida o cuasi a perpetuidad.

Sin embargo, al margen de otras consideraciones económicas que se hacen más adelante –por lo que esto resulta difícil–, es incoherente con la protección que se le da a una masa patrimonial realmente minoritaria, respecto al conjunto del patrimonio fundacional. Unido esto a la dificultad de verificar la trazabilidad de los bienes y derechos de la dotación que, tras sucesivas inversiones o enajenaciones, se acaban confundiendo en la masa patrimonial en su conjunto, parece cuando menos cuestionable la utilidad de esta norma, incluso aunque se comparta el objetivo.

Más efectivo sería seguramente un régimen de control a posteriori y no de autorización previa, en el que los ratios que se analizaran tuvieran una razón económica y no jurídica: rendimiento anual de las inversiones, aumento o disminución de los fondos propios, o nivel de endeudamiento, entre otros.

6.2.3. Obligación de destino de un porcentaje de rentas e ingresos al cumplimiento de los fines fundacionales

La dificultad de cumplir con la norma prevista en el art. 27 de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, o en sus homólogas autonómicas, al tiempo que mantener el valor real del patrimonio fundacional, ha sido puesta de manifiesto en distintos estudios (Petitbò, 2016 y 2014; Petitbò y Hernández, 2009).

Es función del patronato mantener el rendimiento y utilidad del patrimonio fundacional. En algunos casos constatados el fundador le ha

atribuido de forma expresa la labor, no solo de mantenerlo, sino de incrementarlo, precisamente con el fin de compensar los efectos de la depreciación monetaria.

La dificultad radica, además de en el porcentaje de destino, en la interpretación que ha de darse del concepto “gastos realizados en cumplimiento de fines” de acuerdo con la normativa fundacional.

Asimismo, en muchas ocasiones existen gastos contables que no son gastos reales –por ejemplo, gastos por depreciación o gastos financieros– que las fundaciones no pueden considerar, en ningún caso, como gastos en cumplimiento de fines.

6.2.4. Inversiones: financieras, socialmente responsables y de impacto

El estudio no ha aportado información específica acerca del tipo de inversiones realizadas por las FFPF. Sin embargo, cabe hacer algunas consideraciones. En pura hipótesis cabría plantear si la inversión financiera puede ser considerada como inversión en cumplimiento de fines con la finalidad de solventar así el problema de la conservación del valor de la dotación y del patrimonio fundacional. Hay que señalar que esta opción ha sido siempre descartada por los protectorados, pues la norma ha querido recoger como cumplimiento de fines las inversiones “directamente” afectas al cumplimiento de los fines fundacionales. Si los gastos que se consideran cumplimiento de fines son los directamente relacionados con la realización de las actividades fundacionales de acuerdo con el art. 32.4 del Reglamento de Fundaciones, el mismo trato debe darse a las inversiones.

Paradójicamente, desde instituciones como la Comisión Europea, se ha considerado a las fundaciones como uno de los actores clave en la política comunitaria de inversión social y como colaboradores necesarios en los distintos fondos europeos, así como en el futuro mecanismo único de financiación.

A pesar de ello, las restricciones reales son múltiples, y son fundaciones como las analizadas las que disponen, entre otras, de capacidad inversora. Incentivar la realización de determinadas inversiones podría incrementar el impacto social del sector de las FFPF.

El código de la CNMV y del Banco de España¹³ ha propiciado, más allá de la adopción obligatoria por estas entidades de los principios y procedimientos en él contemplados, la aprobación de códigos propios que, junto con criterios económicos, han incluido otros criterios que atienden, además, a principios éticos, acordes con sus valores o inclusive con su misión. Se trata, por tanto, de lo que se ha venido a denominar *inversiones socialmente responsables*, a través de las cuales se aúna la obtención de rentabilidad económica, social y ambiental. Existen además indicadores que ponen de manifiesto que estas inversiones reducen distintos tipos de riesgos, no sólo reputacionales, sino financieros. Estas inversiones no están, sin embargo, incentivadas por la normativa fundacional vigente.

Junto a este tipo de inversiones, muchas organizaciones sin fin de lucro buscan asegurar un mayor impacto de su actividad social a través de su política de inversiones. Por lo tanto, a veces éstas sirven, aunque de forma indirecta en caso de que se realicen a través de la inversión en otras sociedades, al cumplimiento mismo de sus fines. Se podría poner de ejemplo las inversiones en sociedades de capital riesgo o en los denominados *fondos de capital riesgo social* o *capital riesgo filantrópico*. O aquellas situaciones en las que las fundaciones pudieran financiar proyectos sociales, de emprendedores sociales, por ejemplo, en los que existiera un retorno de la inversión. En estos casos se trata de activos financieros en los que se busca un mayor impacto y, en definitiva, desde el punto de vista de la fundación inversora, el propio cumplimiento de sus fines. En otras ocasiones no solo es una cuestión relacionada con el impacto de su actividad, sino que es la forma de colaboración con otros posibles inversores, en campos, por ejemplo, como el de la I+D+i. Se configura, en definitiva, como una forma alternativa a la donación pura y simple. Estos proyectos pueden generar mucho más impacto social y contribuir de una forma más eficaz a hacer sostenibles los proyectos financiados, aunque en ocasiones, por su carácter innovador, pueden implicar un mayor riesgo financiero. ¿Deben considerarse como una actividad financiera pura por parte de la fundación?

13 Acuerdo del 20 de noviembre de 2003, del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, por el que se aprueba el Código de conducta de las entidades sin ánimo de lucro para la realización de inversiones temporales.

Si entendemos que, mediante esta actividad de inversión del patrimonio fundacional, la fundación no está adoptando una actuación meramente pasiva y no se limita a la gestión de una cartera de inversiones como lo haría un inversor privado, sino que esas inversiones se están realizando en el marco de unos objetivos *fundacionales*, independientemente del riesgo, cabría plantear si debe considerarse como una actividad económica. Dicha actividad económica podría considerarse, relacionada o no, según las circunstancias, con el fin fundacional y, por tanto, realizada en cumplimiento de fines.

En conclusión, parece necesario plantear cuál es la posición de las fundaciones, en particular de las que hemos denominado FFPF, en el marco de la actual estructura de lo que se denomina filantropía de impacto e inversión social, analizando si el marco legal y fiscal con el que cuentan es el adecuado.

6.2.5. Modificaciones en las FFPF: la voluntad del fundador

Uno de los aspectos positivos que se extrae del análisis, en particular de las entrevistas, es cómo se ha ido adecuando la misión de las FFPF en el tiempo, y cómo han contribuido sus patronatos a unir y adaptar la voluntad del fundador y el contexto económico y social con el paso del tiempo.

En esto, de nuevo nos encontramos ante un régimen jurídico uniforme, y nuestro ordenamiento otorga la misma relevancia al fundador de las denominadas fundaciones patrimoniales o familiares que a otras fundaciones como podrían ser las denominadas ONG.

Sin embargo, no parece que haya sido necesaria una diferente regulación y que, por la vía de la autorregulación, los patronatos han sido respetuosos, en general, con la voluntad fundacional, sin considerar ésta como una ley absolutamente inmutable. También los protectorados parecen haber contribuido a ello, en la medida en la que las modificaciones estatutarias se han permitido.

7

Hitos, visiones y problemáticas comunes de las FFPF

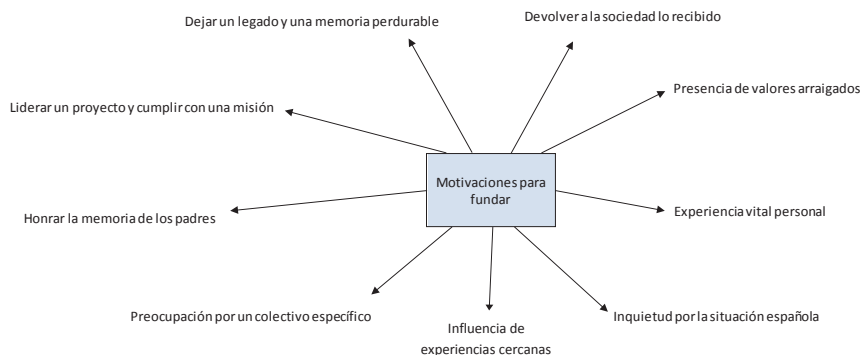
Este capítulo recoge las conclusiones de las entrevistas realizadas. Resume los principales hallazgos derivados de dichas entrevistas, señalando problemáticas y situaciones clave comunes presentes en su vida y funcionamiento, con el afán de poder delimitar y resaltar una serie de rasgos compartidos.

7.1. Las motivaciones para fundar

La creación de una fundación y las motivaciones por las que una persona o familia deciden dedicar su tiempo y recursos a esta tarea son obviamente uno de sus hitos, ya que no solo determinan su existencia sino también su posterior desarrollo. Todas las FFPF entrevistadas utilizan la narración de la historia del origen de la fundación como una efectiva herramienta de comunicación para presentar la esencia de la misma, explicar sus valores o rasgos diferenciadores, y justificar la orientación estratégica y misión que se han marcado.

En general, se produce una combinación de factores y razones por los que una persona decide crear una fundación (véase figura 7.1).

Figura 7.1. Motivaciones para fundar



Fuente: elaboración propia.

▪ *Afán por devolver a la sociedad lo recibido de ella*

Una gran mayoría de las personas que han decidido canalizar su filantropía mediante una fundación son individuos (o familias) que a lo largo de su vida han conseguido éxito y reconocimiento destacando como líderes empresariales, industriales, profesionales o comerciales, lo que les ha permitido acumular un patrimonio personal, o consolidar y aumentar el familiar. En la mente de la mayoría de estos fundadores existe la clara conciencia de que la sociedad ha contribuido a su trayectoria personal y profesional y, por ello, sienten el deber de devolver parte de lo recibido: en palabras de muchos de ellos “devolver a la sociedad lo que les ha dado”. Este sentimiento de gratitud y reconocimiento para con la comunidad que les ha visto crecer genera una inquietud, una necesidad personal que se materializa en la creación de una fundación para mejorar la vida de sus conciudadanos o compatriotas.

“Estaba preocupado por el progreso de España y quería devolver a la sociedad española lo que me había dado”

Dentro de esta categoría, existe un subtipo de casos en los que la persona o familia fundadora concentra la labor filantrópica expresamente en su población o comunidad de origen. A pesar de que los fundadores han progresado y adquirido un nuevo estatus social, generalmente a lo largo de los años, estas personas no olvidan su procedencia, siguen manteniéndose al tanto de los problemas sociales que afectan a sus paisanos, y buscan la manera de contribuir al desarrollo económico y social de sus regiones o pueblos de origen.

“Ellos eran una familia de larga tradición filantrópica, como en general las grandes familias de filántropos del XIX, cuando no existía la seguridad social o protección social”

▪ *Presencia de valores arraigados*

La decisión de crear una fundación no suele ser espontánea, sino que frecuentemente responde a una trayectoria personal previa en la que las personas fundadoras han venido contribuyendo de una manera o de otra a aliviar problemas sociales y a apoyar a personas en situación de exclusión, necesidad o enfermedad. Esta trayectoria es el reflejo de la presencia de una serie de valores personales, éticos o religiosos, que sustentan la decisión de participar en iniciativas solidarias y que se traducen en un continuo espíritu de atención, responsabilidad e implicación en temas sociales.

La creación de la fundación a menudo viene a consolidar o continuar una labor ya iniciada en el pasado, incluso durante varias generaciones, por miembros de la familia. Así, nos encontramos con personas que tradicionalmente han colaborado con entidades benéficas, haciendo en ocasiones labor de voluntariado, lo que les permitía conocer de cerca la realidad social de sus comunidades cercanas y concienciarse de las problemáticas humanas. Posteriormente, estas personas o sus familiares han decidido crear una fundación para trabajar sobre las mismas causas u otras cercanas.

▪ *Influencia de una experiencia vital personal*

“Siempre decía que había pasado hambre, y eso le daba una sensibilidad social”

Una de las cuestiones que influyen sobre la decisión de crear una FFPF es la existencia de una vivencia que ha marcado o dejado huella en la persona fundadora en algún momento de su vida. El paso por una situación personal difícil o dolorosa, como por ejemplo la enfermedad o discapacidad de un ser querido o el haber sido testigo de alguna penuria, desgracia o catástrofe en su propio entorno, han promovido frecuentemente la concienciación sobre una determinada problemática social y el desarrollo de un compromiso profundo con su alivio o solución. En ocasiones es la propia persona la que procede de entornos humildes: en su infancia o juventud ha convivido de cerca con situaciones de pobreza y necesidad, y considera necesario ayudar a otros que ahora están pasando por situaciones similares.

▪ *Influencia o imitación de experiencias cercanas*

Es habitual encontrar casos influidos por el ejemplo de otras familias o individuos con tradición filantrópica previa, y con los que la persona fundadora ha convivido o ha mantenido contacto, a veces como consecuencia de una experiencia vital o de una actuación solidaria. Tras tomar contacto con dichas entidades, impulsadas por personas y familias que ya decidieron crear fundaciones con un fin social, la persona fundadora queda impresionada por el buen ejemplo y toma la decisión de liderar una iniciativa propia. En ocasiones este contacto se hace participando en el patronato de una FFPF por invitación, e incluso se observan procesos de “trasvase recíproco” de patronos cuando al crear posteriormente una fundación, se invita a la familia “iniciática” a participar en el patronato.

“A pesar de ser una personalidad pública, no está alejado de los problemas sociales, le llegan peticiones de mucha gente, colabora con diferentes asociaciones...”

Puntualmente, la experiencia negativa de personas cercanas con sus actuaciones filantrópicas —donaciones que no llegan a su fin, fraude, dispersión del impacto de donativos o donaciones— pueden llevar también a preferir la fundación como vía más controlable para canalizar la filantropía.

▪ *Inquietud y conciencia respecto a la situación política y social*

Entre las personas que han decidido desarrollar una FFPF es común el estar bien informadas e interesadas por las cuestiones sociales y políticas que afectan a su país o entorno. Se trata de personas que no viven aisladas de las dinámicas y procesos sociales, y que a menudo buscan contacto con entidades especializadas, expertos técnicos o testigos directos, para comprender mejor las causas sociales en las que están interesadas: su origen, evolución, tendencias de futuro y respuestas innovadoras. Esta continua inquietud por saber lo que está pasando les ayuda a tomar conciencia y dar forma al papel y misión que asumirán para contribuir a la transformación social a través de sus fundaciones.

“Lo que fijó en los estatutos fue que se trabajara con la infancia de un determinado barrio de la ciudad”

▪ *Preocupación por un colectivo específico*

Uno de los errores más comunes a la hora de desarrollar la actividad de una entidad sin ánimo de lucro es no tener claramente identificados los colectivos destinatarios a los que la entidad quiere

dirigir sus actuaciones. También es muy común encontrarnos con entidades que poseen múltiples grupos de colectivos destinatarios y dispersan sus esfuerzos sin llegar a tener un impacto claro en ellos. Esto tiene implicaciones a nivel de imagen puesto que no disponen de un posicionamiento claro y su identidad se diluye.

Sin embargo, una característica de muchas FFPF es tener muy claro desde un primer momento el colectivo al que quieren ayudar con su labor. Esta preocupación por un determinado colectivo se deriva en muchas ocasiones del contacto previo de la persona fundadora con un grupo de personas afectadas por una enfermedad o una problemática social determinada.

En ocasiones, el colectivo destinatario puede ser tan pequeño, tan específico, que prácticamente se conoce personalmente a los miembros del mismo, sobre todo en las etapas iniciales de fundaciones pequeñas. A modo de ejemplo se podían citar fundaciones que, según sus estatutos iniciales, debían orientar su ayuda a “las viudas” o los “huérfanos” de un pueblo, o incluso de un determinado barrio dentro una ciudad.

▪ *Honrar la memoria de los padres*

“En agradecimiento a sus padres, que murieron jóvenes, deciden crear la fundación”

Otra de las razones presentes en la mente de algunas de las personas que deciden crear una fundación es que ésta sirva de tributo póstumo a la figura de sus progenitores (o de alguno de ellos). Como mencionábamos antes, la labor solidaria comienza a menudo con las generaciones anteriores de la familia, y la constitución de la fundación se ve como una culminación a la labor social iniciada por los padres. En este sentido, a la hora de darle un nombre se utiliza en ocasiones el de alguno de los padres, siempre con el deseo de asociar la figura del progenitor a una actividad que despierta reconocimiento público y social.

▪ *Liderar un proyecto y cumplir con una misión*

Otro factor importante en la decisión de crear una FFPF es el de cumplir con una misión personal que alguien se ha marcado. No debemos olvidar que las personas fundadoras son, a menudo, lo que podríamos considerar mujeres y hombres “hechos a sí mismos”.

Así pues, suelen poseer rasgos emprendedores y habilidades innatas para liderar proyectos, con una mentalidad visionaria que, en muchos casos, les ha llevado a cosechar éxitos profesionales y personales relevantes. Cuando este tipo de personas se cruzan con un reto social y consideran que pueden tener una contribución relevante al mismo, lo asumen como una misión personal, como un desafío que les motiva y llena de satisfacción cuando se consiguen logros o avances, llegando incluso a dedicarle más tiempo que a sus propias actividades profesionales. Así, al encontrarse con una “causa perdida”, a la que ninguna persona o administración presta atención prioritaria, comprenden que su apoyo puede marcar la diferencia y no dudan en comprometer su tiempo y recursos personales para trabajar en ella.

“Había muy pocas fundaciones, no había alternativas, teníamos que asumir el liderazgo y por eso se crea la fundación”

▪ *Dejar un legado y memoria perdurable*

La creación de una FFPF es motivada en muchos casos por el afán de dejar a la sociedad un legado que perdure y trascienda en el tiempo. A menudo, la decisión de crear la fundación se toma en el tramo final de la vida, y se incluyen en el testamento las indicaciones a sus herederos sobre el propósito y actividades a realizar por la fundación, o incluso sobre las personas que deben dirigirla. La preocupación de la persona fundadora en estos casos es asegurar que, tras su desaparición, la labor filantrópica comenzada continuará. Es singular también el caso de personas que no tienen descendencia y que en el momento de decidir qué hacer con su patrimonio, lo destinan en su totalidad o en parte a la obra o misión social iniciada.

“Ella quería que su legado perviviera a través de la creación de una fundación”

Así, la persona fundadora busca el reconocimiento social y la memoria colectiva de su vida y acciones; por eso decide crear una fundación con su nombre. La necesidad de que su nombre, obra, ideas y valores trasciendan en el tiempo es una de las fuerzas más presentes en la mente de las personas, especialmente en el tramo final de sus vidas, y la FFPF puede ser un buen vehículo para conseguirlo.

Esto es especialmente significativo cuando la fundación tiene un carácter marcadamente local, en el que la persona busca perpetuar su nombre ante sus paisanos, ante los que le han conocido. No

“Quería perpetuar su nombre, era muy de su tierra, estuvo siempre muy cerca”

se trata en estos casos de buscar protagonismo ni publicidad –de hecho, la mayoría de estas personas actúan en vida con gran discreción sobre su labor social–, sino de dejar asociado su nombre a su legado para la posteridad y obtener un reconocimiento póstumo por parte de aquellos que se interesen por la fundación y sus fines.

7.2. La implicación de la familia fundadora

“El fundador lo aporta todo: tiempo, ideas y dinero”

Tras tomar la decisión de crear la FFPF se produce un hito clave, que es decidir cuál va a ser la implicación de la familia en la misma. Aquí se pueden dar diferentes soluciones que marcan en gran medida el funcionamiento y rasgos de la fundación.

En primer lugar, hay casos en los que es exclusivamente la persona fundadora la que está implicada en la vida y operativa de la fundación. Esta situación es habitual cuando la decisión de crear la entidad es marcadamente personal y no se deriva de antecedentes o eventos familiares. Son proyectos muy personalistas en sus inicios y, por lo tanto, necesitan de la implicación continua de la persona fundadora para poder arrancar.

En estos casos, la persona fundadora participa activamente en la definición de los proyectos que la fundación va a desarrollar. Su compromiso personal es total, aportando todos los recursos y capacidades que tiene. En algunos casos no solo está presente en las decisiones sobre la orientación estratégica de la fundación, sino que dirige personalmente muchas de las acciones o participa como un voluntario más.

Esta participación personal es especialmente beneficiosa cuando los fundadores consiguen acercar a muchas personalidades a la fundación, creando un ecosistema alrededor de la misma que es muy importante para asegurar su sostenibilidad en el futuro. Nadie mejor que la persona que funda una entidad para explicar sus fines, sus dificultades y sus motivaciones, transmitiendo unos sentimientos, valores y compromiso que sin duda son muy valiosos a la hora de pedir a otros el mismo compromiso.

Cuando se requiere preparar el relevo del fundador se observa implicación familiar, aunque en diferentes grados. Es habitual que,

por ejemplo, los descendientes de la persona fundadora formen parte de los órganos de gobierno de la fundación, normalmente vinculados a través del patronato. Pero también es habitual su presencia en la representación y en los eventos de la fundación para visibilizar el compromiso de la familia con la entidad. En la mayoría de los casos los descendientes se van implicando progresivamente. No obstante, también hay situaciones en las que no se desea esta implicación por parte de la persona fundadora y se separa totalmente la fundación de la familia, quizá por considerar mejor preparadas y motivadas a otras personas de confianza a la hora de continuar con la labor filantrópica. Se han dado casos en los que el fallecimiento del fundador ha generado riesgo de disolución de la FFPF por divergencias entre los hijos, incluso estando éstos previamente implicados en la fundación.

“Aunque no era miembro de la familia, asumí como suya la fundación, se ocupaba y mucho de su situación y desarrollo”

La implicación familiar a través de las nuevas generaciones es un hecho interesante en la vida de una FFPF. Las nuevas generaciones aportan una visión más actual y moderna del entorno y necesidades sociales, y pueden ayudar a actualizar la fundación y asegurar que su labor no pierda vigencia. Es cierto que las inquietudes de la segunda generación no siempre son las mismas que las de la primera, y ello conlleva a que su participación demande ciertos cambios, pero lo realmente relevante es conseguir implicar a las nuevas generaciones en la vida de la fundación.

La presencia familiar puede ser en algunos casos muy importante y decisiva, ejerciendo una labor de control sobre la fundación, incluso llegando a validar cada proyecto o actividad una vez la persona fundadora ha desaparecido. En este caso, la familia se convierte en la principal salvaguarda de los valores y deseos del fundador, y son exigentes con el equipo técnico que gestiona la fundación.

La participación familiar requiere en ocasiones de fórmulas de gobierno personalizadas para lograr un reparto equitativo de responsabilidades y crear un contexto favorable para el desarrollo de la fundación. Así, por ejemplo, cuando en una misma fundación hay dos ramas familiares (derivadas del matrimonio de hijos), se requiere el reparto de puestos entre ellas, con rotación de presidencia y vicepresidencia en el patronato para garantizar que haya siempre un equilibrio.

En otras ocasiones la familia decide no implicarse en los órganos de gobierno y se limita a colaborar en actuaciones de promoción e imagen, o en proyectos muy concretos de la FFPF, particularmente cuando éstos se desarrollan en el territorio de origen o residencia familiar.

Ante la ausencia de descendientes o familiares que puedan o quieran implicarse activamente, también se recurre a la participación de amigos o personas muy cercanas a la familia y persona fundadora, que en ocasiones llegan a ostentar puestos de elevado peso específico en los órganos de gobierno: presidentes, patronos o directivos.

Finalmente, debemos considerar que –aun siendo poco habitual entre los casos analizados– algunas FFPF pueden considerarse familiares en sentido estricto porque su creación parte de la voluntad común de toda la familia y no tanto del liderazgo de uno de sus miembros. Estos casos corresponden generalmente a dos motivaciones fundacionales muy concretas, que se definen como aglutinantes de la voluntad familiar: el deseo de honrar a familiares comunes (padres, abuelos, etc.) o de trabajar por una causa que ha afectado a la familia tras una experiencia vital (accidente, discapacidad o enfermedad) de uno de sus miembros.

7.3. La preservación del espíritu fundacional

Uno de los escenarios más críticos en la vida de una FFPF llega cuando la persona fundadora fallece y la entidad debe aprender a vivir sin su liderazgo. Como hemos avanzado en el apartado anterior, una solución frecuente es la participación de los descendientes en el gobierno de la misma. Sin embargo, esta solución no es la única a la que se opta, ya que hay diferentes cuestiones a tener en cuenta.

En primer lugar, hay que resaltar el hecho de que, en las FFPF, la voluntad de la persona fundadora tiene un peso trascendental e insustituible a la hora de guiar y desarrollar la actividad de la entidad. Este tipo de entidades se crean por la visión de una determinada persona o personas, y los responsables de su gestión, una vez que éstas han desaparecido, se encuentran con la obligación de respetar y asumir esa misión como propia. De hecho, la preservación de este legado es el motivo esencial de mantener con vida la fundación, y los patronos,

sean de la familia o no, muestran un alto grado de compromiso con la continuidad de dicha misión.

Este hecho tiene un lado positivo y otro negativo. Por un lado, la presencia de un rumbo o directrices ya marcadas ayuda sin duda a disponer de una referencia, una guía, lo que permite fijar unos criterios básicos esenciales para poder tomar decisiones trascendentales en la vida y desarrollo de la fundación. Por otro lado, la misión fundacional inicial puede suponer en algunos casos una limitación muy importante de cara a tener flexibilidad para poder adaptarse a un entorno con circunstancias cambiantes (a menudo nada parecidas a las que vieron nacer la fundación), llegando incluso a convertirse en un obstáculo o rémora para poder mantenerla operativa y viable. Esto sucede, por ejemplo, cuando en los fines fundacionales se encuentran términos no adecuados actualmente como “niñas lisiadas”.

Podemos encontrarnos casos en los que la misión, estrategia y directrices de la persona fundadora son muy claros y específicos, y quedan señalados en los propios estatutos. En este caso, si el contexto no ha cambiado sustancialmente y las líneas marcadas siguen siendo válidas, esta claridad en la visión es un elemento muy valioso para los gestores o miembros de los órganos de gobierno. Así, estas fundaciones apenas acometen cambios respecto al inicio, manteniendo a lo largo del tiempo las mismas orientaciones estratégicas y unas líneas estables de trabajo por las que son reconocidas.

Existe otro tipo de situación, en la que las líneas básicas siguen siendo las marcadas inicialmente por el fundador, pero se modifican los contenidos específicos dentro de cada línea. Esto se debe a que es necesario adaptarse a los nuevos tiempos: bien porque, aunque la problemática sea la misma, existen nuevas maneras de contribuir (innovaciones tecnológicas, nuevos servicios, nuevos actores, etc.); o bien porque la problemática social ha mutado, presenta nuevos rasgos y requiere de respuestas diferentes. Todo ello siempre dentro de los fines y con el mismo colectivo destinatario señalado por la persona fundadora.

También existen casos en los que se hace evidente que la misión y líneas estratégicas fundamentales de la fundación deben modernizarse y adaptarse a la evolución del contexto social. Esto supone que los órganos de gobierno deben replantearse el futuro, llegando a demandar un cambio de estatutos. En algunos casos se trata de cambiar el

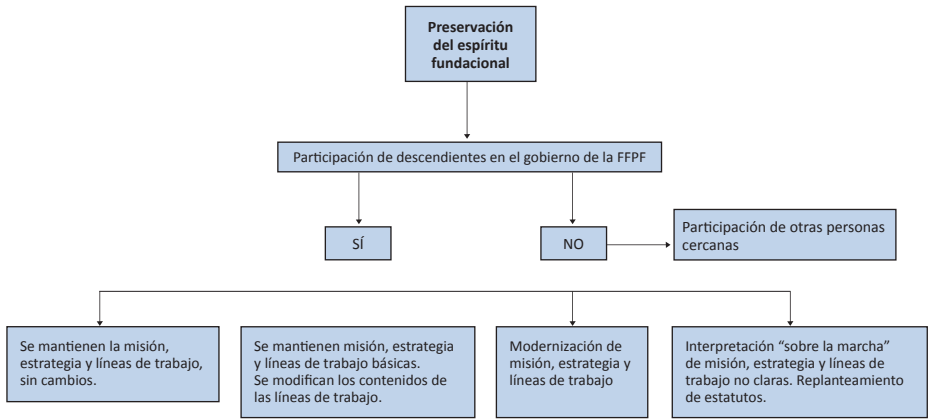
colectivo destinatario, porque desaparece la problemática social que dio origen a la fundación, y se deben buscar otras necesidades relacionadas o similares. Sin embargo, no se han evidenciado casos en los que se haya planteado disolver la fundación por la desaparición de su misión social: se prefiere replantear una nueva causa, dedicando incluso años a este proceso.

Otra situación de modificación de los estatutos iniciales tiene lugar cuando, habiéndose mantenido la misma misión y finalidad, la organización ha madurado y ganado tamaño, ha crecido en recursos y estructura, y, como consecuencia, ha ampliado el alcance de su actividad. Este tipo de ampliaciones requieren de la aprobación al máximo nivel de los órganos de gobierno, y en ocasiones supone el inicio de actividades alejadas de las que la persona fundadora había planteado.

Este es uno de los retos más importantes de los equipos de gobierno de las FFPP, puesto que deben interpretar los estatutos existentes a la luz de la voluntad original del fundador, ya ausente, intentando respetar siempre el espíritu de su mandato. En este tipo de situaciones, no solo se tiene en cuenta lo escrito en los documentos constitutivos, se toma también en consideración, y de manera relevante, la opinión de aquellos que conocieron al fundador en vida, las conversaciones mantenidas, las decisiones tomadas en vida, toda una serie de recuerdos y conocimiento no escrito, con el fin de recoger toda la información posible de cara a los cambios a decidir.

Por último, nos encontramos con la situación en la que la persona fundadora no ha dejado unos criterios o directrices claras, dejando abierto el campo de actuación a numerosas actividades. Esto hace que, en algunos casos, los propios gestores reconozcan que se llevan a cabo proyectos o actuaciones difíciles de justificar respecto a la trayectoria anterior de la entidad. En este contexto, se requiere de numerosa discusión y debate en el órgano de gobierno sobre qué programas llevar a cabo y cuáles abandonar. Por ello, el abanico de líneas de trabajo que se pone en marcha depende en gran medida de la propia composición e intereses de los miembros del patronato. En algunos casos, ante la ausencia de una visión y misión claras, se plantea incluso cambiar o redefinir los estatutos de acuerdo con las demandas sociales del momento.

Figura 7.2. Preservación del espíritu fundacional



Fuente: elaboración propia.

7.4. La gestión del patrimonio fundacional

La gestión del patrimonio de la fundación es obviamente un tema central en la evolución de la misma. Una de las características principales de las FFPF suele ser la existencia de un patrimonio, mobiliario o inmobiliario, que la persona fundadora pone al servicio de una misión o fin social altruista. En la mayoría de las fundaciones entrevistadas, la financiación principal de las actividades proviene de la gestión y rendimientos de dicho patrimonio. Es, por tanto, un elemento que va a influir en el desarrollo de la fundación y en su capacidad de crear impacto social.

“La gestión financiera es indelegable, el patronato debe tomar las decisiones del patrimonio”

Paradójicamente, una gran parte del tiempo y preocupaciones de los gestores de FFPF no se dirige a cuestiones de orden social, sino que se orienta a asegurar que el patrimonio se mantiene y permite garantizar una operativa continua por parte de la fundación. Varias entidades han tenido que enfrentarse al agotamiento económico de la fundación, con fondos propios que habían quedado muy merdados. En estos casos, la actividad va consumiendo el capital a un ritmo mayor que el de generación de excedentes; por lo que se puede llegar a un momento de cierre de operaciones si no se trata el problema con antelación. Por ello, en algunos casos se reconoce

que sería necesaria más cultura financiera para saber cómo mantener y acrecentar un legado.

Este hecho lleva a muchas FFPF a reconocer que su objetivo principal es mantener el nivel de capacidad de generación de ingresos con el patrimonio del que disponen, puesto que son conscientes de que, si este desaparece o merma considerablemente, la fundación estaría en riesgo de desaparecer. Este objetivo es para ellos fundamental, y condiciona las decisiones sobre qué proyectos desarrollar o cuánto dinero destinar a ayudas. Así, la fundación vive en permanente dependencia de los rendimientos del patrimonio propio, y esto hace que exista una gestión presupuestaria anual para no hipotecar ejercicios posteriores. En función de los rendimientos, se adapta el presupuesto de ayuda del año. En síntesis, para muchas FFPF las decisiones sobre su impacto social deben quedar condicionadas a la conservación del patrimonio.

“La fundación lo que hace es repartir lo que generamos. Damos más del 70% que marca la ley y en el año de su generación. Nos es bueno tener el dinero en la cuenta, cada año es estable la generación de ingresos”

Es interesante hacer notar que hay casos en los que conscientemente no se contempla la obtención de ingresos adicionales por otras vías, ya sea subvenciones públicas o captación de fondos privados. Esto ocurre especialmente en las fundaciones pequeñas, porque prefieren mantener su independencia y no abrirse a la posibilidad de gestionar más presupuesto, aunque esto suponga ser menos capaces de mejorar el impacto social.

La consecuencia que tiene la limitación presupuestaria sobre el modelo de intervención de estas fundaciones es muy importante, puesto que normalmente son entidades que no se quieren comprometer con una estructura propia y gestionan sus proyectos a través de terceros (*grant-making*). Incluso en este caso, no se embarcan en programas de apoyo a medio plazo (plurianual) y suelen desplegar sus ayudas en convocatorias anuales, con la consiguiente sensación de temporalidad y cierta incertidumbre en sus beneficiarios. Esto se compensa en la práctica con la asignación de ayudas de manera recurrente a las mismas entidades o personas, con lo que, a pesar de ser una ayuda que teóricamente podría desaparecer al año siguiente, suele tener una permanencia real en el tiempo.

7.5. El modelo de intervención

Enlazando con lo apuntado al final del epígrafe anterior, en términos generales se aprecian dos grandes modelos de intervención entre las FFPF:

- A. Cumplimiento de la misión a través de proyectos y servicios gestionados por la propia entidad
- B. Cumplimiento de la misión financiando el trabajo de terceros (*grant-making*)

A lo largo de las entrevistas realizadas nos hemos encontrado con casos y defensores de ambos modelos:

Los partidarios del modelo A argumentan que es fundamental poder controlar la ejecución de los proyectos y es mucho más fácil hacerlo si son proyectos propios. Existe una cierta desconfianza respecto a qué entidades y actores externos pueden realmente llevar a cabo las actuaciones de acuerdo con los valores y requisitos que marca la fundación. El control de la calidad y, sobre todo, la protección frente a posibles fraudes o malas prácticas de terceros es, en estos casos, un factor muy relevante para este tipo de entidades y justifica la decisión de crear sus propias estructuras en torno a su misión y fines fundacionales. Esto explicaría los gastos de personal.

Por otro lado, como mencionábamos anteriormente, la falta de capacidad para financiar la ejecución propia de proyectos o servicios es lo que lleva a muchas otras FFPF de pequeño tamaño a optar por el modelo B. Pero esta no es la única razón.

Los defensores del modelo B no se plantean desarrollar un proyecto o servicio si ya existe otra entidad que está especializada en ello. No quieren duplicar esfuerzos y consideran relevante la función de sus fundaciones como promotores del tejido del tercer sector en España. El apoyo a proyectos de terceros les permite tejer asimismo una red de relaciones.

Se ven a sí mismos como intermediadores, siendo conscientes de que dependen de los demás para poder cumplir con su misión. Por esta razón, muchas de las entidades de este modelo B dedican

*“Es mejor ser
austeros y dedicar
el máximo a los
fines fundacionales,
por eso no tenemos
estructura”*

*“Nos dimos cuenta
de que el volumen
de ayudas era tan
grande que había
que ordenarlo.
Establecimos
un sistema para
optar a nuestras
ayudas: un filtro y
acreditación para
cumplir con algunas
obligaciones legales
y demostrar que su
actividad encaja
con nuestros fines”*

“Hemos entrado en el equipo de gestión mixto entre [ONL receptora de fondos] y la fundación en un programa social. Ha sido de mucho interés para nosotros y nos ha permitido ver cómo funciona una entidad por dentro en este tipo de proyectos. En gestión hemos podido aportar: ellos están más centrados en la parte social”

esfuerzos y se preocupan por establecer reglas y criterios para asegurar que las ayudas que conceden contribuyen realmente a los fines sociales esperados. En ocasiones esto conlleva también importantes recursos y mucha implicación personal, llegando a establecer relaciones con las entidades a las que prestan apoyo y con sus responsables, para poder tener contacto directo e influencia sobre ellas.

Este contacto directo se perfila como un sistema rudimentario de evaluación de impacto social: se visualiza directamente para qué sirve la ayuda. Además, las colaboraciones con las entidades beneficiarias generan sinergias: sirven para el aprendizaje de la FFPF sobre la ejecución de proyectos sociales, y en ocasiones es ésta la que puede aportar conocimiento, por ejemplo, en procesos de gestión.

7.6. Principales retos a los que se enfrentan

“Los resultados, los vemos por el contacto directo”

A lo largo de las entrevistas hemos recopilado una serie de retos y preocupaciones compartidos por la mayoría de las fundaciones. Muchos de ellos no son exclusivos de las FFPF, pero otros son específicos de este fenómeno.

7.6.1. La medición de resultados e impacto

“Tenemos un becario que hace evaluaciones”

Una de las principales preocupaciones de cualquier entidad con fines sociales es conocer el impacto que sus actividades tienen sobre la vida de las personas a las que pretenden ayudar. No se trata solo de una preocupación ética, sino que también tiene consecuencias sobre la capacidad de poder transmitir a la sociedad que se han conseguido unos logros determinados gracias a la participación de la fundación. En general, las entidades entrevistadas están en una etapa muy temprana en cuanto a la medición de resultados. La mayoría está centrando la rendición de cuentas en la descripción de las actividades y la cuantificación de las ayudas prestadas; la medición de resultados o impacto en el beneficiario queda relegada como ya ocurría con las fundaciones análogas en Estados Unidos (Boris et al., 2015).

7.6.2. La planificación

Otra de las cuestiones que preocupan a algunos de los entrevistados se deriva del riesgo de no conseguir acotar bien los fines y objetivos de la fundación. Esto ocurre cuando no hay instrucciones claras de un fundador ya desaparecido, o incluso en vida del fundador, si no se articula bien la misión y objetivos de la FFPF. A veces, la interpretación de los deseos del fundador se hace sobre información no escrita (voluntad, comentarios, conversaciones) y el patronato puede convertirse en un “reino de taifas” en el que cada miembro defiende y lleva sus propios proyectos. El crecimiento puede generar también desajustes temporales y plantear la necesidad de utilizar nuevas formas para seleccionar los proyectos y las entidades con las que colaborar (replanteamiento estratégico). Tras unos años de trayectoria, las FFPF recientes pueden verse abocadas a acotar unos fines que, aunque los fundadores pudieran pensar que habían quedado inicialmente claros, se evidencian excesivamente amplios o difusos.

El reto de mejorar la planificación estratégica y conseguir programar las actividades sobre esta base es necesario para evitar que el día a día marque la agenda de los equipos técnicos y directivos. Es preciso romper la creencia de que las entidades pequeñas o que disponen de poco presupuesto no necesitan dedicar tiempo a la planificación estratégica. Se han dado casos de fundaciones que en época de bonanza han carecido de una línea estratégica para priorizar los proyectos a financiar y, tras ver cuestionada su sostenibilidad, han tenido que establecer límites.

“No hemos hecho nunca un ejercicio de reflexión estratégica”

7.6.3. La selección de los proyectos

Los entrevistados coinciden en la necesidad de revisar algunas de las líneas de trabajo que actualmente están desarrollando sus fundaciones. En muchas ocasiones, las entidades reconocen dejarse llevar por una cierta inercia y acaban repitiendo año tras año las mismas actuaciones, sin entrar a reflexionar de manera objetiva y sistemática si realmente están teniendo el impacto deseado o responden adecuadamente a los fines fundacionales. Si este ejercicio se llevase a cabo, las fundaciones podrían aglutinar y apostar por los que más aportan y abandonar a los que menos, pudiendo potenciar ampliamente el rendimiento social del patrimonio disponible.

7.6.4. La relación con los beneficiarios

“Estamos en la cresta de la ola, e intentamos mantenernos en ella, pero eso hace que no veamos la estela que dejamos atrás”

Algunas de las entidades trabajan de manera indirecta con los beneficiarios y no tienen una vinculación o relación con ellos. Incluso otras FFPF que la tienen, consideran que no es lo suficientemente fuerte o continua. En ambos casos hay un cierto consenso en que sería necesario establecer canales estables de comunicación con las personas a las que destinan sus recursos para conocer su opinión y visión sobre su situación, e involucrarles más en la búsqueda de soluciones. Todo esto refuerza la necesidad de medir el impacto como base para una reflexión estratégica que permita optimizar la concesión de ayudas manteniendo el patrimonio.

7.6.5. Inexistencia de foros y espacios específicos para las FFPF

“Nos cuesta contactar con entidades similares a la nuestra. Debería surgir un grupo de fundaciones patrimoniales, lo echo de menos. Perdemos un conocimiento muy importante”

La gran mayoría de entrevistados coincide que existe un gran reto en la puesta en común de aprendizajes, y hay una importante carencia de espacios de encuentro específicos de las FFPF. Existe una cierta sensación de que no hay cohesión, de que falta conexión entre este tipo de entidades y ante problemas compartidos cada uno hace la “guerra por su lado”. Una mayor comunicación dentro del sector podría mejorar las capacidades operativas de las FFPF.

7.6.6. Transparencia y comunicación hacia el exterior

La transparencia y apertura hacia el exterior es una asignatura pendiente para algunas de las FFPF, especialmente para las de menor tamaño y ubicadas fuera de grandes núcleos urbanos. Parece haber una motivación de anonimato basada en los valores religiosos de los fundadores. Evidencian una falta de recursos y la dificultad de mantener estándares de transparencia creados para entidades mayores. Les basta con ser conocidas por los actores con los que trabajan y fuera no se busca notoriedad en la opinión pública. La discreción se confunde a veces con la opacidad. Se observa un miedo excesivo a llamar la atención o situarse en el centro de los focos. En ocasiones, las FFPF no dedican ningún recurso a comunicación, y algunas no disponen de página web, aduciendo que el gasto en este sentido podría ser visto como una falta de austeridad.

Muchas FFPF argumentan que el hecho de estar vinculadas con el nombre de una familia añade una mayor responsabilidad a los gestores la hora de mantener una imagen y reputación. Existen dos tipos de reticencias: la primera se centra en la mala prensa social, ya que a veces los donantes o mecenas reciben críticas; la segunda —muy característica de fundaciones autodefinidas como ‘de empresa familiar’— se centra en las actuaciones de las fundaciones de grandes empresas. Consideran que éstas han generado mala imagen al sector fundacional ya que se han concentrado en mejorar la reputación de la empresa y no en la comunicación del impacto social: el reto para las FFPF debería ser comunicar mejor el impacto de la filantropía.

“Cuando ayudaba a otros, no se publicaba en ningún sitio, no quería figurar públicamente, por eso no quiso fundar la fundación en vida”

7.6.7. La cuestión de la sucesión

Esta es, sin duda, una problemática común entre las FFPF. El reto de involucrar a nuevas generaciones de la familia o de buscar personas externas que se comprometan con la fundación es uno de los grandes retos para mantener la continuidad de una entidad. Por eso, es fundamental para los gestores buscar que los herederos no abandonen el proyecto y que se identifiquen con la finalidad de la fundación, intentando que esa generación haga propios los objetivos existentes o que se definan otros nuevos compartidos. Para ello también es importante repartir protagonismo y roles entre los involucrados. Una opción es plantear la rotación de puestos (presidencia y vicepresidencia) entre los diferentes miembros de las nuevas generaciones. También se puede proponer una reflexión estratégica sobre quién quiere y puede participar, por capacidad de dedicación, planteándolo desde la no obligatoriedad. Hay voces que afirman que el proceso de participación en la fundación familiar se va valorando más con la edad.

“La sucesión es una aventura”

No siempre se confía para la sucesión en personas de la familia. En ocasiones se delega solo si algún miembro es sensible. Cuando esto no ocurre, los fundadores prefieren implicar a otras personas interesadas y con vida activa por delante (por ejemplo, seleccionados desde una cantera académica o designados por el patronato de la fundación). Incluso se elaboran protocolos de sucesión para personas externas.

“Hay que tener mucho cuidado porque recibimos cientos de propuestas que son falsas”

7.6.8. La exposición al engaño o fraude

Finalmente, otro de los retos que se ha mencionado por algunas FFPF, es el riesgo de ser engañados por parte de entidades o personas que presentan propuestas falsas de financiación. Se trata de una cuestión lógica, teniendo en cuenta que este tipo de fundaciones se identifican a veces con riqueza y familias acaudaladas y están continuamente expuestas a numerosas peticiones de ayuda. Cuando la petición se hace directamente a un patrono, se corre el riesgo de no ser evaluada con suficiente detalle.

Para evitar este riesgo, algunas FFPF establecen expresamente que todas las peticiones de ayuda, independientemente de si han llegado a través de algún patrono, sean evaluadas bajo criterios estratégicos de elegibilidad de proyectos de la entidad. Muy puntualmente, también se someten a auditorías posteriores. Además, las FFPF más sofisticadas promueven la formación de su patronato y, en concreto, les han aportado herramientas para “aprender a decir que no” a las numerosas peticiones que reciben.

Otra herramienta de utilidad es fomentar la cercanía (visitas, comunicaciones, etc.) a los proyectos financiados, la cual permite detectar potenciales problemas de gestión en los mismos.

7.7. Visión sobre la filantropía en España

Una de las cuestiones a estudiar es la opinión de los entrevistados sobre la situación de la filantropía familiar y personal en España, y qué se puede hacer para promoverla. Muchos de ellos destacan el hecho de que conocen a gente que tiene recursos, buenas ideas y valores, y que en algún momento se plantean la posibilidad de crear una fundación. No obstante, se encuentran con un gran obstáculo porque no saben cómo hacerlo y tampoco dónde podrían obtener ayuda o información. Lo engorroso del proceso de creación de fundaciones se suma a que los beneficios fiscales no son relevantes y no incentivan esta vía filantrópica.

Esto podría estar relacionado con el hecho de que no hay una conciencia ampliamente compartida en el sector de las fundaciones

de que haya que diferenciar a aquellas de carácter familiar o personal. Como consecuencia no hay servicios o propuestas innovadoras para fomentar este fenómeno, que en España no tiene el arraigo y tradición de otros países.

Otra de las cuestiones mencionadas es que en España hay un escrutinio público continuo y a veces feroz sobre las fortunas personales, y algunas personas que pudieran estar planteándose crear una fundación finalmente renuncian por miedo a que les acusen de “lavado de cara”. En Reino Unido usan nombres diferentes al apellido familiar para evitar este riesgo (Pharoah et al., 2016). Se destaca el hecho de que hay desconfianza y prejuicios en parte de la sociedad, lo que hace que no se trate justamente a los filántropos, especialmente a las personalidades más reconocidas, lo que al final desanima a otras personas a dar el paso.

Así, las personas con inquietudes filantrópicas pueden verse limitadas a la donación individual, o –incluso– a decidir no donar, basándose en que una presión fiscal alta puede constituir una contribución suficiente.

Todo ello redunda en la expresión casi unánime por todas las FFPP de la necesidad de un mayor reconocimiento a los filántropos. Una opinión generalizada es que no se está haciendo todo lo que se podría, y que existe un trabajo pendiente por parte de la administración pública y los actores sociales para que la filantropía sea más valorada.

En este sentido, hay una conciencia clara de que se ha de mejorar mucho la comunicación del impacto conseguido. Esto ayudaría a presentar mejor la imagen de las FFPP, y ayudaría a transmitir a la opinión pública lo que la filantropía puede conseguir, reforzando su atractivo como fuente de reconocimiento social.

Por otro lado, existe consenso en la necesidad de cambiar la actual regulación tributaria, impulsando mayores ventajas a la filantropía. También se reclama mayor homogeneidad de la normativa sobre mecenazgo, que varía en función de las comunidades autónomas. Se ha reiterado que es preciso revisar y facilitar el proceso de creación de las fundaciones, que todavía es muy engorroso y desincentiva la llegada de nuevas entidades.



7.8. La cuestión del nombre: ¿cómo se autodefine el sector?

Cuando se les pregunta a las fundaciones entrevistadas con qué tipología de entidad se identifican, encontramos una variedad de respuestas, lo que puede evidenciar una falta de consciencia de la pertenencia a un sector común. Bastantes entidades se autodefinen como fundaciones patrimoniales, en particular aquellas que fundamentan la base de sus ingresos en los rendimientos del patrimonio. Sin embargo, existen fundaciones que rechazan expresamente el calificativo “patrimonial” porque ésta no es la base financiera de la fundación, sino las aportaciones anuales que realizan los fundadores o patronos, u otras fuentes de recursos.

Vemos una tendencia en otro grupo de fundaciones a definirse como “fundación familiar”, algunas identificadas sobre la empresa familiar, y en una ocasión, introduciendo expresamente el concepto de “mecenazgo” (fundación familiar de mecenazgo). No obstante, no suele ser habitual que las fundaciones del sector se vean automáticamente reflejadas como facilitadoras y financiadoras de actividades sociales, culturales o ambientales. Esta función la ejercen de facto muchas de las entidades entrevistadas, pero no es habitual que la asuman como término de identificación. Es más, en ocasiones rehúyen la calificación de “filantrópica” porque se considera redundante, como función implícita de todas las fundaciones.

Finalmente, hay entidades que no responden porque no se han planteado esta cuestión (autodefinición), se encuentran en una situación de indeterminación (entre dos aguas) o tienen “miedo a etiquetar”.

Como se veía en el capítulo 2, la terminología habitual en otros países europeos y en Estados Unidos es la de fundaciones familiares, entre las cuales se consideran las personales como una interpretación amplia del término “familiar”. El nivel de patrimonio dotado a la fundación, como fuente principal de generación de ingresos, no tiene tanta relevancia como término de clasificación de las entidades –tampoco en la literatura académica–, y se tiende a considerar positivamente a aquellas que buscan fondos ajenos para aumentar su impacto (Moody et al., 2011).

8

Conclusiones y recomendaciones

La principal conclusión de este estudio, que ha intentado analizar la situación de las fundaciones filantrópicas de origen personal o familiar (FFPF), es la carencia de sentimiento de pertenencia a un sector concreto —o subsector del sector fundacional— entre las entidades que han sido incluidas y que cumplen con la definición establecida en el estudio. Uno de los motivos podría ser la falta de consenso sobre cómo deberían denominarse estas fundaciones que canalizan las actuaciones filantrópicas de particulares y familias, y que en muchos casos tratan de canalizar recursos hacia otros agentes del sector social, bien sean ONG o beneficiarios finales. Las fundaciones consultadas proponen muy diferentes auto-denominaciones, algunas de las cuales podrían considerarse incluso excluyentes entre sí. Tanto la literatura como las fuentes internas del sector en el entorno internacional tienden hacia la denominación de “fundaciones familiares”, y éste podría ser un término con el que la mayoría de las entidades participantes podrían identificarse. No obstante, sería conveniente que tanto las fundaciones que se consideren incluidas en este sector, como otras entidades que le dan soporte (por ejemplo, la AEF), trabajen en la definición y la delimitación de lo que podría entenderse como FFPF y se establezcan espacios de conexión y trabajo colaborativo. Solo así parece que se conseguiría generar auto-consciencia como sector y se podrían establecer objetivos compartidos.

Aunque algunas de ellas son fundaciones muy antiguas, incluso históricas, las FFPF españolas son en general entidades jóvenes, surgidas en su mayoría durante el cambio de siglo o ya en el siglo XXI. Su creación se ha visto incentivada por los cambios regulatorios y las publicaciones de leyes específicas para el sector de las fundaciones. Otras circunstancias, como la crisis económica iniciada en el 2008, no parecen haber condicionado el ritmo de crecimiento del sector, aunque sí parece que

éste se ha visto geográficamente condicionado por el mayor dinamismo económico y administrativo de algunas regiones como Madrid. No obstante, la creación de FFPF ayuda, en muchas ocasiones, a fortalecer el vínculo de las familias con su territorio de origen.

Las FFPF muestran un sesgo muy marcado hacia las actividades relacionadas con el sector cultural y educativo, y aunque el escenario de sus actuaciones es en la práctica muy diverso, prefieren delimitar ámbitos de actuación más amplios que la media de fundaciones españolas.

En cuanto a su tamaño, se trata de un sector muy diverso, en el que unas pocas fundaciones acaparan la mayor parte de las dotaciones, patrimonio e ingresos, conviviendo con muchas entidades de mínimo tamaño. Esta diversidad refleja lo variopinto de las circunstancias familiares y personales de los fundadores, así como las diferentes formas de entender el desarrollo y gestión de las FFPF que se han observado en las entrevistas. Es relevante destacar que solo una tercera parte de estas entidades dispone de rendimientos derivados del patrimonio de una cierta envergadura (más de 30.000 €), por lo que la calificación de patrimonial no podría aplicarse de forma estricta al sector, aunque sea una denominación con la que muchas entidades se identifican. Aun así, solo una décima parte de estas fundaciones podrían disponer de recursos de relevancia media o alta (más de 500.000 €) basándose en estos ingresos como única fuente de financiación.

La diversidad de las FFPF también es evidente en cuanto a su nivel de presupuesto, aunque lo más habitual es que se muevan en niveles de gasto que responden a un moderado nivel de actividad, inferior a los 500.000 € anuales. No obstante, para la mayoría de las FFPF la concesión de ayudas a terceros es una realidad: quizá las FFPF españolas no tan conscientes de su potencial relevancia como financiadores del sector social como lo son en otros países, y las cifras aún distan de acercarse a la realidad británica o norteamericana, pero existe una semilla en el sector en relación a su función de *grant-makers* en el ámbito cultural, educativo, social o ambiental. Probablemente, el desarrollo de nuevas fórmulas de financiación como la inversión de impacto o el capital riesgo social, o herramientas de gestión y transparencia innovadoras como la evaluación de impacto, transformen, amplíen y ayuden a definir este papel futuro de las FFPF, permitiendo maximizar el rendimiento social de sus recursos.

Existen diferentes motivos por los que no se fomenta la transparencia de las FFPF y podemos afirmar que actualmente no es una prioridad para el sector. Este hecho puede estar apuntalando la imagen de falta de transparencia que tiene la sociedad española respecto del sector fundacional en general (SigmaDos, 2017). Es importante que se mejore mucho la comunicación del impacto conseguido por las FFPF para contrarrestar esta imagen opaca o desenfocada que predomina en la sociedad.

En cuanto a las personas, podemos afirmar que las FFPF son un sector con poca presencia relativa de empleados, lo que responde a la estructura de entidades que, aunque realizan actividades y programas propios, los combinan con la actividad de *grant-making*. Son los patronatos los que cobran una especial relevancia, configurándose en muchas ocasiones como la principal fuente de recursos humanos, que aportan a la vez trabajo voluntario, contactos y presencia en redes. En algunas ocasiones las FFPF sirven como lugar de desempeño laboral o post-laboral para parte de la familia. No obstante, la permanencia personal o familiar en los órganos de gobierno a veces queda representada por personas cercanas, pero no estrictamente pertenecientes a la familia.

La presencia femenina es, a diferencia de lo que sucede en otros países, minoritaria en los órganos de gobierno de las FFPF españolas. Las mujeres son mayoría en las labores de voluntariado, e incluso en cuanto a la fuerza laboral (aunque en menor proporción que para el sector fundacional en general o para el tercer sector en su conjunto). No obstante, su implicación en los patronatos no llega a igualarse a la de los hombres. Sería interesante estudiar más en profundidad este fenómeno. Dada la mayor cercanía de la mujer a las actividades sociales o solidarias, según la literatura académica, este hecho podría estar indicando la preferencia masculina por canalizar la actividad filantrópica a través de las FFPF frente a otras opciones, y viceversa. Se reitera la necesidad y relevancia de seguir estudiando este aspecto para poder obtener conclusiones relevantes.

El marco legal no resulta propicio para las FFPF. Fundar se convierte en una cuestión de perseverancia para los particulares y familias, donde pesa la trascendencia de transmitir un legado, una forma de hacer filantropía o un lugar común para las inquietudes sociales de la familia, más que el mero deseo de destinar unos recursos a fines benéficos, lo

que podría instrumentalizarse de forma más sencilla a través de meras donaciones. Así, gran parte de las FFPF reclaman una mayor adecuación del marco jurídico a su realidad. También resultaría de utilidad una mayor profesionalización técnica de los protectorados, que ayude a garantizar que los fines dispuestos por los fundadores se cumplen de forma efectiva por las FFPF.

Debe resaltarse el significativo papel que las FFPF tienen dentro del conjunto de fundaciones: por un lado, representan el ejemplo más nítido del hecho fundacional. Por otro lado, ya mirando hacia el futuro cercano, se perfilan como referentes estratégicos y de financiación cada vez más relevantes para el mundo cultural y social en España. Hasta el momento sus motivaciones, su *modus operandi* y su impacto no han sido completamente comprendidos por la sociedad en nuestro país. Este ha sido el objetivo principal de este estudio: aportar luz sobre el sector de las FFPF y contribuir a generar conocimiento riguroso y objetivo sobre el mismo.

Recomendaciones

Finalmente, proponemos una serie de consejos y recomendaciones basadas en la experiencia de las personas entrevistadas, que pretendan servir de puntos de reflexión o ayuda a personas que se estén planteando la posibilidad de crear una FFPF:

Información y preparación antes de iniciar el proceso de fundación.

- ✓ Conviene conocer previamente a otras FFPF, y preferentemente poder experimentar desde el voluntariado o los órganos de gobierno las dinámicas de una fundación similar.
- ✓ Se debe intentar contar con el asesoramiento del mayor número posible de personas con experiencia previa en el sector de las FFPF o, en su defecto, en otro tipo de fundaciones. Hay un alto riesgo en iniciar el proyecto de la FFPF sin ningún tipo de acompañamiento.
- ✓ Sería muy interesante contar con servicios personalizados (guías, servicios de consulta, etc.) para FFPF por parte de las plataformas del sector. Por ejemplo, ayuda de la AEF hacia las personas y familias que deseen fundar, así como hacia las entidades más pequeñas en sus inicios.

Formación

- ✓ Es muy positivo promover conocimiento sobre gestión financiera entre los patronos. Actualmente están surgiendo nuevas alternativas de inversión con impacto social (p. ej. capital riesgo social u otras tipologías de inversión socialmente responsable), que pueden pasar desapercibidas para las FFPP. Al ser la gestión de activos función indelegable del patronato, debería fomentarse la formación interna en este sentido, como alternativa o complemento a la posibilidad de apoyarse en asesores de confianza.
- ✓ La formación general del patronato es favorable para las FFPP, y, particularmente, aquella formación especializada en nuevos retos como la evaluación de impacto social.

Planificación estratégica

- ✓ Dedicar esfuerzos y tiempo a asegurar la comunicación entre los miembros de la familia es positivo para el futuro de la FFPP.
- ✓ Se debe disponer de objetivos claros y compartidos entre los fundadores, los patronos y el equipo técnico, en caso de que lo haya.
- ✓ Conviene poner al frente a personas con competencias de gestión. No todo el mundo vale para gestionar.
- ✓ Se debe buscar el “nicho” adecuado para la FFPP.
- ✓ Es relevante evitar la retórica, tener muy claro lo que se tiene y se quiere hacer, ser concreto y orientarse a la acción. Conviene establecer objetivos tangibles y asumibles, e ir avanzando de forma secuencial.

Impacto

- ✓ Se debería aspirar a mantener en red a los beneficiarios una vez que han pasado por un programa.
- ✓ En el sector se echa en falta una mayor aplicación de la evaluación de impacto.
- ✓ Se recomienda perseguir actuaciones transformadoras e innovadoras.

- ✓ Fomentar el trabajo colaborativo y complementario con otras entidades es visto como un reto del sector, a la vez que como una fórmula de multiplicación del impacto.
- ✓ El trabajo en red con instituciones internacionales también generaría mayores sinergias para las FFPP.

Gobierno

- ✓ Se recomienda mantener un patronato de tamaño moderado, que sea operativo. Es preferible no involucrar a todo el mundo, pero sí a las personas clave.
- ✓ Los miembros del órgano de gobierno deben renovarse periódicamente. Conviene evitar la potencial dependencia de la FFPP de los objetivos y recursos personales de los miembros del patronato, para poder favorecer esta renovación.
- ✓ Se debería fortalecer el asociacionismo y la comunicación entre las entidades del sector: compartir experiencias y aprender en conjunto. Una posibilidad podría ser la creación de foros específicos para FFPP, que podrían contar con el apoyo de la AEF.

Comunicación

- ✓ Es necesario promover la transparencia, para favorecer la confianza de posibles donantes o apoyos.
- ✓ Asimismo, se debería crear una dinámica de defensa común de la filantropía y el mecenazgo familiares y personales: explicar a la sociedad que los incentivos fiscales no son lo relevante para los fundadores de FFPP. Esta dinámica podría materializarse en la configuración de una voz común y de representantes del sector, por ejemplo, a través de la creación de un foro de FFPP, como se sugirió anteriormente.
- ✓ Aún constituye un reto llegar a los medios de comunicación: algunas FFPP tienen facilidad para ello (personalidades), pero otras no. No obstante, las FFPP deberían establecer una estrategia y unos objetivos propios.

Bibliografía

- ACF (2015). *Giving trends top 100 family foundations 2015 report*.
- Andreoni, J. (1990). Impure altruism and donations to public goods: A theory of warm-glow giving. *The Economic Journal*, 100(401), 464-477.
- Anheier, H. K. (2016). *Foundations in Germany. Summary and Policy Recommendations*. Hertie School of Governance y Centre for Social Investment, Universidad de Heidelberg, Auto-editado.
- Bendapudi, N., Singh, S., y Bendapudi, V. (1996). Enhancing helping behavior: An integrative framework for promotion planning. *Journal of Marketing*, 60, 33-49.
- Blau, J.M. y Paprocki, R. L. (2009). *A Generous Alternative*. AUANews, junio, p. 29.
- BOE (1994). Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general. BOE núm. 282, de 25 de noviembre de 1994, pp. 36146-36164.
- BOE (1997). Ley 15/1997, de 25 de abril, sobre habilitación de nuevas formas de gestión del Sistema Nacional de Salud. BOE núm. 100, de 26 de abril de 1997, pp. 13449-13450.
- BOE (1998). Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social. BOE núm. 313, de 31 de diciembre de 1998, pp. 44412-44495.

BOE (2002). Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. BOE núm. 307, de 24 de diciembre de 2002.

BOE (2002). Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. BOE núm. 310, de 27 de diciembre de 2002, pp. 45504-45515.

BOE (2011). Pleno. Sentencia 120/2011, de 6 de julio de 2011. Recurso de inconstitucionalidad 2564-1998. Interpuesto por el Presidente del Gobierno respecto a diversos preceptos de la Ley 1/1998, de 2 de marzo, de fundaciones de la Comunidad de Madrid. Competencias en materia de fundaciones: nulidad de los preceptos que incluyen en el ámbito de aplicación de la ley autonómica a las fundaciones constituidas por personas jurídicas del sector público estatal y a todas las fundaciones creadas por las Universidades públicas de la Comunidad de Madrid. BOE núm. 184, de 2 de agosto de 2011, Sec. TC. pp. 99 – 117.

BOE (2013). Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias. BOE núm. 311, de 28 de diciembre de 2013, pp. 105878-105915.

BOE (2014). Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. BOE núm. 288, de 28/11/2014.

BOE (2015). Real Decreto 1066/2015, de 27 de noviembre, por el que se modifica el Real Decreto 257/2012, de 27 de enero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. BOE núm. 287, de 1 de diciembre de 2015, pp. 113332-113335.

Boris E.T.; De Vita, C. J. y Gaddy, M. (2015). *National Center for Family Philanthropy's 2015 Trends Study. Results of the First National Benchmark Survey of Family Foundations*, The Center on Nonprofits and Philanthropy y The Urban Institute, Auto-editado.

Breeze, B. (2010). *Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry*. Institute for Family Business y Community Foundation Network, Auto-editado 2009

- CERPhi, (2015). *An overview of philanthropy in Europe*, Observatoire de la Fondation de France, Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie, Auto-editado.
- Chuliá, E. y Muñoz, J. (2008). En torno a la filantropía de las élites económicas en España: Un estudio empírico como punto de partida, En Pérez-Díaz, V. *La filantropía: tendencias y perspectivas*, 103-24.
- Esposito, V. M., y Foote, J. (2002). Faith and family philanthropy: Stories of giving from faith-guided family grant makers. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2002(35), 15-22.
- Family Office Council and Charities Aid Foundation. 2015. *A family approach to philanthropy and a lasting family foundation*. Auto-editado.
- Fondation de France (2014). *Funds and foundations in France from 2001 to 2014*, Observatoire de la Fondation de France, Auto-editado.
- Fundación Compromiso y Transparencia (2017). *Construir confianza 2016 Informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones españolas*. Fundación Compromiso y Transparencia, Madrid.
- HM Government (2010). *Giving White Paper*, Auto-editado 2010.
- Moody, M., Lugo Knapp, A., & Corrado, M. 2011. What Is a Family Foundation?. *The Foundation Review*, 3(4), 5.
- Osili, U.; Brown, M.S.; McKittrick, M.; Hirt, D. y Smalls, J. (2012). *Family Philanthropy Beyond Borders: Best Practices for Family Foundations with Geographically Dispersed Board Members*. J. F Maddox Foundation y The Center on Philanthropy at Indiana University. Auto-editado.
- Petitbò, A. (2014). Fundaciones, conectividad social y libertad, en *Anuario de Derecho de Fundaciones*, pp. 21-38. Asociación Española de Fundaciones.

- Petitbò, A. (2016). Estructura, conducta y resultados de las fundaciones españolas, en *Anuario de Derecho de Fundaciones*, pp. 37-68. Asociación Española de Fundaciones.
- Petitbò, A. y Hernández F. (2009). La gestión de los recursos económicos de las fundaciones, en *Anuario de Derecho de Fundaciones*, pp. 59-94. Asociación Española de Fundaciones.
- Pharoah, C. (2009). *Family Foundation Philanthropy. Report on the giving of the largest charitable family foundations in the US, the UK and the rest of Europe 2008*. Caas University. Auto-editado.
- Pharoah, C.; Jenkins, R., Goddard, K. y Walker, C. (2016). *Family Foundation Giving Trends 2016*, Association for Charitable Foundations, Caas University. Auto-editado.
- Pharoah, C.; Goddard, K. y Jenkins, R. (2015). *Family Foundation Giving Trends 2015*, Association for Charitable Foundations, Caas University. Auto-editado.
- Pharoah, C. (2014). *Giving Trends Top 100 Family Foundations 2014 Report*. Association for Charitable Foundations, Caas University. Auto-editado.
- Pharoah, C.; McKenzie, T.; Keidan, C. y Siederer, N. (2013). *Family Foundation Giving Trends 2012*, ESRC Research Centre for Charitable Giving and Philanthropy, Cass Business School. Alliance Publishing Trust, Londres
- PwC (2016). *Fundaciones corporativas. El alma de las empresas*. PwC España, www.pwc.es/es/publicaciones.html [consultado 26/04/18]
- Remmer, E. E. (2005). The dynamics of women and family philanthropy. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2005(50), 81-94.
- Rey-García, M. y Álvarez-González, L. I. (2015). *Spain Country Report. EUFORI Study: European Foundations for Research and Innovation*. Comisión Europea.
- Rey-García, M., y Puig-Raposo, N. (2013). Globalisation and the organisation of family philanthropy: A case of isomorphism? *Business History*, 55(6), 1019-1046.

- Rey-García, M. y Puig-Raposo, N. (2010). Understanding the organized philanthropic activity of entrepreneurial families. *Business and Economic History On-line*, 8. DOI: 10.13140/2.1.4337.4880
- Rhodes, S. (2009). The Dynamic Role of the Family. *Journal of Jewish Communal Service*, Volume 84, No. 1/2, Winter/Spring.
- Rubio Guerrero, J.J. y Sosvilla Rivero, S. (2016). *El Sector Fundacional en España: Atributos fundamentales (2008-2014). Tercer informe*. INAEF, Asociación Española de Fundaciones (AEF).
- Weaver, W. (1967). *US philanthropic foundations; their history, structure, management, and record*. Nueva York: Harper & Row.
- Zellweger, T.; Richards, M. y Englisch, P. (2012). *Family business Philanthropy*. University of Saint Gallen, auto-editado.

Anexo I

Tabla resumen de variables analizadas

INDICADOR	FUENTE DE DATOS	MUESTRA DE CÁLCULO (N)
Porcentaje de FFPF por año de constitución	base de datos de la AEF	269
Número de FFPF constituidas desde el año 2000	base de datos de la AEF	269
CC. AA. con más FFPF	base de datos de la AEF	269
Número y peso de las FFPF analizadas, según CC.AA.	base de datos de la AEF	269
Número de FFPF según registro de adscripción	base de datos de la AEF	268
Número agregado de FFPF según registro de adscripción, excepto las que tienen sede en la CC. AA. de Madrid	base de datos de la AEF	155
Comparativa de actividad principal de las FFPF vs. total de fundaciones	base de datos de la AEF	269 (FFPF) 14.807 (F. totales)
Comparativa de ámbito geográfico de actuación principal: FFPF vs total de fundaciones	base de datos de la AEF	270 (FFPF) 14.807 (F. totales)
Porcentaje de FFPF por volumen de dotación	cuentas anuales	178
Suma total y distribución de dotaciones	cuentas anuales	178
Porcentaje de FFPF por volumen patrimonial	cuentas anuales	183
Patrimonio total y su distribución	cuentas anuales	183
Comparativa por ingresos totales: FFPF vs total sector fundaciones	cuentas anuales y Rubio y Sosvilla (2016)	172
Ingresos totales y su distribución	cuentas anuales	172
Porcentaje de FFPF por volumen de ingresos por subvenciones, donaciones y legados	cuentas anuales	183
Porcentaje de FFPF por volumen de ingresos financieros	cuentas anuales	183
Ingresos financieros totales y su distribución	cuentas anuales	183
Porcentaje de FFPF por volumen de aportaciones de usuarios	cuentas anuales	183

INDICADOR	FUENTE DE DATOS	MUESTRA DE CÁLCULO (N)
Porcentaje de FFPF según excedentes y déficits	cuentas anuales	183
Porcentaje de FFPF según gastos totales	cuentas anuales	183
Porcentaje de FFPF según gastos de personal	cuentas anuales	183
Gastos de personal como porcentaje del gasto total	cuentas anuales	108
Porcentaje de FFPF según gastos por ayudas	cuentas anuales	183
Porcentaje de FFPF según personas beneficiarias	cuentas anuales	78
Porcentaje de FFPF según entidades beneficiarias	cuentas anuales	60
Cargo de la persona que responde el cuestionario	encuesta a muestra ampliada	90
Existencia de otros órganos de gobierno, además del patronato	encuesta a muestra ampliada	45
FFPF y miembros familiares en órganos de gobierno	encuesta a muestra ampliada	90
Número total y porcentaje de miembros de los órganos de gobierno según sexo	encuesta a muestra ampliada	49
Comparativa por volumen de empleados de las FFPF y el resto del sector fundacional	cuentas anuales y Rubio y Sosvilla (2016)	183
Coste medio anual de los empleados	cuentas anuales	80
Porcentaje de FFPF según su volumen de voluntarios	cuentas anuales	183

Anexo II

Cuestionario fundaciones filantrópicas personales y familiares

Nombre de la fundación:

Cuestionario rellenado por:

☐
☐
☐

Presidente de la fundación

Otro patrono

Director General/ Director Ejecutivo

1. El/los fundador/es y su legado

1.1. Año de constitución de la fundación:

1.2. Dotación fundacional:

1.3. Motivaciones del fundador/es para crear la Fundación.
3 respuestas máximo.

Ayudar a la comunidad donde vive el fundador y su familia	☐	☐	Fortalecer los lazos y las relaciones entre los miembros de la familia.
Apoyar causas en las que se tiene un interés personal o familiar	☐	☐	Enseñar valores morales a los hijos/ hijas, ser un ejemplo para otros.
Para generar un impacto social y contribuir a cambiar el mundo	☐	☐	Por satisfacción o convicción personal
Creencia y valores religiosos	☐	☐	Crear un legado, generar una expresión perdurable de valores y compromisos
Para responder a una necesidad concreta	☐	☐	Una alternativa de trabajo para los miembros de la familia que no quieren estar directamente en la gestión de la empresa o del patrimonio familiar.
Ausencia de herederos directos	☐	☐	Honrar un linaje, una persona o una historia vinculada a la familia.
Estructurar las actividades filantrópicas, que ya existían, del fundador y de su familia.	☐	☐	Disponer de un lugar de formación para las nuevas generaciones de la familia.
Ventajas fiscales de la fundación.	☐	☐	Otros. Precisar:

	Sí	No
1.4. El fundador/los fundadores están vivos	☐	☐
1.5. El fundador/los fundadores participa activamente en la definición de la estrategia de la fundación	☐	☐
1.6. El fundador/los fundadores participa activamente en el día a día de la fundación	☐	☐
1.7. El fundador/los fundadores participa activamente en las relaciones institucionales de la fundación	☐	☐
1.8. El fundador/fundadores tiene/ha tenido descendientes/herederos directos	☐	☐
1.9. Los descendientes/herederos participan activamente en la definición de la estrategia de la fundación	☐	☐
1.10. Los descendientes/herederos participan activamente en el día a día de la fundación	☐	☐
1.11. Los descendientes/herederos participan activamente en las relaciones institucionales de la fundación	☐	☐

2. Datos Generales

2.1. Número de contratados/empleados de su fundación (equivalencia a tiempo completo):

	Hombre	Mujer
Empleados		

2.2. Número de voluntarios activos en su fundación:

	Hombre	Mujer
Voluntarios		

2.3. ¿Cuáles son las áreas principales de especialización de su fundación?

Tres respuestas máximo

Arte y cultura	☐	☐	Medio ambiente
Deportes	☐	☐	Protección de animales
Actividades lúdicas, clubs sociales	☐	☐	Desarrollo local y comunitario, social y económico
Educación primaria o secundaria	☐	☐	Vivienda y alojamiento
Educación superior. Universitaria, post grado...	☐	☐	Empleo y formación laboral
Otros tipos de educación	☐	☐	Derechos civiles y defensa de la ciudadanía. Asociaciones étnicas

Investigación	☐	☐	Derecho y Servicios jurídicos. Rehabilitación de los delincuentes. Asociaciones de víctimas, y de consumidores
Hospitales y rehabilitación	☐	☐	Organizaciones políticas
Residencias de atención sanitaria especializada. Geriátricos	☐	☐	Promoción del Voluntariado
Salud mental y urgencias sanitarias	☐	☐	Promoción de la filantropía. Fundaciones que conceden subvenciones o becas
Otros servicios de salud. Atención a domicilio	☐	☐	Internacional. Ayuda al desarrollo, intercambio cultural. Organizaciones internacionales de defensa de los derechos humanos y la paz
Atención social. Infancia, Juventud, Familia, Discapacidad, Mayores...	☐	☐	Religión y espiritualidad. Congregaciones y asociaciones religiosas
Emergencias y catástrofes. Asistencia a refugiados	☐	☐	Sindicatos y asociaciones profesionales o empresariales
Apoyo económico a personas	☐	☐	Otros
2.4. ¿Cuáles son los principales beneficiarios finales de los proyectos de la fundación? Tres respuestas máximo			
Primera infancia (menos de 5 años de edad)	☐	☐	Desempleados
Niños y jóvenes	☐	☐	Minorías/comunidades étnicas
Estudiantes universitarios o de post-grado	☐	☐	Profesionales a lo largo de su vida activa
Personas y familias que viven en la pobreza	☐	☐	Pueblos indígenas
Mujeres y/o niñas	☐	☐	Inmigrantes/migrantes
Mayores y ancianos	☐	☐	Exiliados/refugiados
Personas con discapacidades	☐	☐	Sin un foco específico
Personas afectadas por una enfermedad	☐	☐	Otros

2.5. Datos económicos referidos a 2016, en euros

Ingresos anuales totales:

Ingresos anuales aportados por personas vinculadas a la familia fundadora:

Ingresos procedentes de los rendimientos del patrimonio aportado por el fundador o personas vinculadas a él:

Activos totales en balance:

Gastos anuales totales:

Total anual de Ayudas concedidas:

Total anual de Gastos en programas propios:

2.6. ¿Cómo definiría su fundación en relación a la ejecución/financiación de proyectos?

100 % Operativa, solo ejecuta proyectos propios

75% Operativa, 25 % Grant Maker

50% Operativa, 50 % Grant Maker

25% Operativa, 75 % Grant Maker

100 % Grant-maker, solo financia proyectos de otras entidades

3. Tabla de Rasgos Corporativos de la Fundación

A continuación vamos a presentarle parejas de términos referidos a su Fundación. Todas las parejas están conformadas por términos opuestos –por ejemplo Improvisa/Planifica- y le pedimos que en base a su experiencia de su entidad, señale dónde se sitúa en la actualidad su Fundación.

Ponga una sola X por fila: cuando más cerca esté la “X” de un adjetivo, más intensamente califica ese término a su Fundación.

Recuerde: como son conceptos opuestos, solo hay una “X” por línea. Siguiendo con el ejemplo Improvisa/Planifica, si cree que su Fundación Improvisa tiene que poner una X en las columnas de la izquierda: si es mucho en la 3, si es bastante en la 2 y si es un poco en la uno.

Por el contrario, si cree que su Fundación más bien planifica, tiene que poner una “X” en las columnas de la derecha, eligiendo ahí también la intensidad, cuanto más pegado a la palabra, más intensidad.

El “0” indica un término medio: si le es posible intente evitar poner una “X” en el “0”.

	3	2	1	2	0	1	2	3	
Improvisa									Planifica
Vertical									Horizontal
Práctica									Teoría
Permanencia									Cambio
Autocracia									Democracia
Contratados									Voluntarios
Especialización									Diversificación
Lo urgente									Lo importante
Trabajo individual									Trabajo en equipo
Política									Apolítica
Acción									Reflexión
Largo plazo									Corto plazo
Profesional									Amateur
Medios									Fines
Neutral									Crítica
Flexible									Rígida
Riesgo									Seguridad
Laica									Religiosa
Hechos									Intenciones
Abierta									Cerrada
Táctica									Estrategia
Con ideología									Sin ideología
Asistencial									Transformadora
Pionera									Seguidora
Trabaja sola									Trabaja con otras fundaciones
Transparente									Opaca
Teoría									Práctica

3.2. ¿Cuáles son los 3 rasgos de su fundación, entre todos lo que están en la tabla anterior, de los que se siente más satisfecho:

- 1.
- 2.
- 3.

3.3. ¿Y cuáles son los 3 rasgos de su fundación, entre todos lo que están en la tabla anterior, que le gustaría cambiar:

1.

2.

3.

4. Proyectos

4.1. Evolución del gasto ejecutado por su fundación respecto al ejercicio anterior:

En lo relativo a financiación de proyectos propios que ejecuta su fundación		En lo relativo a financiación de proyectos de otras entidades	
Ha aumentado	☐	☐	Ha aumentado
Ha permanecido igual	☐	☐	Ha permanecido igual
Ha decrecido	☐	☐	Ha decrecido
No lo hemos realizado en años anteriores	☐	☐	No lo hemos realizado en años anteriores

4.2. Expectativas del gasto ejecutado por su fundación respecto a los próximos 3 años:

En lo relativo a financiación de proyectos propios que ejecuta su fundación		En lo relativo a financiación de proyectos de otras entidades	
Aumentará	☐	☐	Aumentará
Permanecerá igual	☐	☐	Permanecerá igual
Decrecerá	☐	☐	Decrecerá
No lo haremos en los próximos años	☐	☐	No lo haremos en los próximos años

4.3. Orientación geográfica de las actuaciones:

En lo relativo a financiación de proyectos propios que ejecuta su fundación		En lo relativo a financiación de proyectos de otras entidades	
Local	☐	☐	Local
Regional/autonómico	☐	☐	Regional/autonómico
España	☐	☐	España
Europa	☐	☐	Europa
América Latina	☐	☐	América Latina
Países en desarrollo en general	☐	☐	Países en desarrollo en general
Internacional	☐	☐	Internacional
Otros	☐	☐	Otros

4.4. ¿Con qué entidades colabora habitualmente su fundación?			
En lo relativo a financiación de proyectos propios que ejecuta su fundación		En lo relativo a financiación de proyectos de otras entidades	
Otras fundaciones financiadoras	☐	☐	Otras fundaciones financiadoras
Entidades sin ánimo de lucro	☐	☐	Entidades sin ánimo de lucro
Administraciones públicas	☐	☐	Administraciones públicas
Universidades y Centros de investigación	☐	☐	Universidades y Centros de investigación
Empresas	☐	☐	Empresas

4.5. Y centrándonos exclusivamente en las actividades de grant-making, de financiación de proyectos que ejecutan otras organizaciones.	
La financiación se hace a través de:	
Becas	☐
Ayudas/ Donaciones/ Subvenciones	☐
Préstamos	☐
Venture capital	☐

4.6. Y centrándonos exclusivamente en las actividades de grant-making, de financiación de proyectos que ejecutan otras organizaciones.			
Cuál es el enfoque de su <i>grant-making</i> :			
	Nunca	A veces	Siempre
Financiación a largo plazo de grandes entidades/ proyectos	☐	☐	☐
Financiación puntual de grandes entidades/ proyectos	☐	☐	☐
Financiación atomizada entre múltiples entidades/ proyectos	☐	☐	☐
Implicación en la parte operativa de los proyectos financiados	☐	☐	☐
Realización de evaluaciones ex-ante o ex-post	☐	☐	☐
Proactivo: convocatorias/call for proposals	☐	☐	☐
Reactivo: espera a la propuesta por terceros	☐	☐	☐
Financiación de entidades/proyectos compartida con otros financiadores	☐	☐	☐
Financiación de entidades/proyectos en exclusiva	☐	☐	☐

4.7. Con respecto a la gestión de los proyectos que apoya su fundación, ¿Cuáles son los tres aspectos que mejor funcionan?

- 1.
- 2.
- 3.

4.8. Con respecto a la gestión de los proyectos que apoya su fundación, ¿Cuáles son los tres aspectos que necesitan mejorarse?

- 1.
- 2.
- 3.

5. Comunicación y Alianzas

5.1. Su Fundación:

	Sí	No
Cuenta con una web	☐	☐
Publica en papel anualmente una memoria, más allá del documento que pide el registro de fundaciones	☐	☐
Publica sus cuentas en la web.	☐	☐
Participa periódicamente en encuentros, asambleas y otros foros públicos	☐	☐
Comunica sus actividades en medios de comunicación	☐	☐
Tiene presencia activa en redes sociales	☐	☐
Prefiere que sus actividades no sean en exceso públicas para evitar avalanchas de solicitudes de financiación	☐	☐

5.2. Más allá de la financiación de proyectos, ¿colabora habitualmente su fundación con otras entidades?

Otras fundaciones	☐
Entidades sin ánimo de lucro	☐
Administraciones públicas	☐
Universidades y Centros de investigación	☐
Empresas	☐

5.3. Su fundación, ¿está afiliada a la Asociación Española de Fundaciones?

	Sí	No
	☐	☐

5.4. Sin contar con la Asociación Española de Fundaciones, ¿en cuántas redes está afiliada su fundación?

0		
1		
2		
3		
4, y más		

6. Gobernanza y Organización

6.1. ¿Cuáles son sus Órganos de Gobierno/ Decisión?

6.2. Sí existe este órgano, cuántos hombres y mujeres lo componen?

6.3. De ellos, ¿cuántos miembros pertenecen a la familia fundadora/tienen un vínculo familiar con la persona fundadora?

	Sí	No		H	M	
Patronato						
Comisión Permanente/ Comisión Ejecutiva						
Dirección General/ Dirección Ejecutiva						
Comité de Dirección						

6.4. De media, ¿cuántas veces al año se reúne el Patronato?

0	
1-2	
3-4	
5-6	
7-8	
9, y más	

6.5. ¿Cuántos años llevan, de media, los patronos actuales en el Patronato de su fundación?

0-2 años	
3-4 años	
5-6 años	
7-8 años	
9-12 años	
12-15 años	
Más de 15 años	

6.6. ¿Cuántos años lleva en la fundación?

El patrono más veterano	
El patrono más reciente	

6.7. ¿Cuenta su fundación con?

	Sí	No
Una misión y visión, por escrito, de la fundación		
Un plan estratégico por escrito		
Un plan operativo anual por escrito, más allá del documento que hay que presentar en el registro de fundaciones		
Un plan de inversiones		
Cuentas auditadas		

6.8. Pensando en su fundación, valore las siguientes frases del 0 al 5, donde 0 significa que la frase no refleja en nada la situación de su fundación, y donde 5 significa que la frase refleja totalmente la situación de su fundación

	0	1	2	3	4	5
El Patronato y otros órganos de gobierno participan periódicamente en la revisión y actualización de la misión y de la visión.						
Las funciones y responsabilidades de los Patronos están descritas de manera detallada en un documento independiente de los estatutos						
Se dispone de un documento que recoge un Código Ético y procedimientos en posibles Conflicto de Intereses del Patronato.						

	0	1	2	3	4	5
Hay un procedimiento definido para la selección de nuevos patronos						
Un tercio de los patronos se han incorporado en los últimos cinco años.						
La composición del patronato es plural y se cuenta con patronos con diferentes experiencias profesionales –Gestión de proyectos, económico-financiero, marketing, planificación...–						
El Patronato lidera y se implica en la planificación a medio/largo plazo de la fundación.						
Se evalúa periódicamente en el Patronato el impacto social concreto que consigue la fundación						
Las reuniones del Patronato son productivas, se aprovecha el tiempo que los patronos les dedican						
Los patronos autoevalúan anualmente su desempeño						

6.9. Desde una perspectiva global, ¿cuáles son los 3 aspectos que mejor funcionan en su Fundación?

- 1.
- 2.
- 3.

6.10. Desde una perspectiva global, ¿cuáles son los 3 aspectos que deberían mejorarse en su Fundación?

- 1.
- 2.
- 3.

7. Gracias por haber participado en esta encuesta. Le haremos partícipe de sus principales conclusiones antes del verano. Si tiene cualquier sugerencia o propuesta, por favor hágalo a continuación:

Anexo III

Muestra reducida de FFPF

Fundació Privada Albert Espelt Manrique
Fundació Carulla
Fundació Castell de Peralada
Fundació Gandara
Fundació García Fossas
Fundació Jaime Planas
Fundació Jaume Mor (Cottet-Mor)
Fundació Josep Botet
Fundació Leo Messi
Fundació Marc Viader
Fundació Miquel Torres
Fundació Naccari Ravà
Fundació Obiols
Fundació per a la Tercera Edat Celso Costa
Fundació Privada Carl Faust-Estació internacional de biologia
mediterrània
Fundació Privada Dr. Melchor Colet
Fundació Privada Elsa Peretti Foundation
Fundació Privada Glòria Soler Elias
Fundació Privada Guasch Coranty
Fundació Privada Institut Pacis
Fundació Privada Jaume Casademont
Fundació Privada Joaquim Molins Figueras
Fundació Privada José I. Suñol Soler
Fundació Privada Josep Moncusí Castells
Fundació Privada Letamendi-Forns
Fundació Privada Miarnau
Fundació Privada Olga Torres
Fundació Privada Roger Torné
Fundació Privada Samuel Eto'o
Fundació Privada Sorigué
Fundació Privada Tomas Gracia
Fundació Privada Turró i Cutiller
Fundació Privada Uriach 1838
Fundació Privada Vila Casas
Fundació Rafael Tous d'Art Contemporani

Fundació Ramón Pla Armengol
Fundación Abel Matutes
Fundación Alberto Contador
Fundación Alberto y Elena Cortina
Fundación Alegría
Fundación Alfonso Martín Escudero
Fundación Alicia Koplowitz
Fundación Alonso Lozano
Fundación Alvargonzález
Fundación Amancio Ortega Gaona
Fundación Amparo del Moral
Fundación Ana Carolina Díez Mahou
Fundación Ana Cristina Placer Peralta
Fundación Ana Díaz Medina
Fundación Ana María Aldama Roy
Fundación Ana María de la Lama y Salvarrey
Fundación Ana María Iriarte
Fundación Ángel Rey Rodríguez
Fundación Ángel Varela
Fundación Ankaria
Fundación Anselmo Pié Sopena
Fundación Antonio Aranzábal
Fundación Antonio Bonny-S. Manrique de Lara
Fundación Antonio de Lorenzo
Fundación Ariane de Rothschild
Fundación Arturo Fernández Cantoblanco
Fundación Arzuaga
Fundación Astigi
Fundación Aurora Gutiérrez
Fundación Azcona
Fundación Barceló
Fundación Barcenillas-Legado Francisco Pérez González
Fundación Barrié
Fundación Bartolomé March Servera
Fundación Beata Rafaela Ybarra de Villalonga
Fundación Beistegui Hermanos

Fundación Benéfica Anticáncer San Francisco Javier y Santa
Cándida
Fundación Benéfica Fernández Peña
Fundación Benéfica Luis González Herrero
Fundación Beneficencia y Premios Marqués de Urquijo
Fundación Benjamín Mehnert
Fundación Botín
Fundación Canaria Doctor Morales
Fundación Cándido Iturriaga y María Dañobeitia
Fundación Carlos Moro de Matarromera
Fundación Carmen Gandarias
Fundación Carmen Herzog
Fundación Carmen Pardo-Valcarce
Fundación Carral
Fundación Castellanos Mendeville
Fundación Catalina Hoffmann
Fundación Catalina Mir
Fundación Cepa González Díez
Fundación Cerezales Antonino y Cinia
Fundación César Egido Serrano
Fundación César Vidal
Fundación Chocrón Macias
Fundación Christian-Marc Olmos Vente
Fundación Colucho
Fundación Colunga
Fundación Conchita Rábago de Jiménez Díaz
Fundación Conchita Regojo
Fundación Condes de Puñonrostro
Fundación Cultural, Artística y Deportiva de Navalcarnero Pedro
Capote
Fundación Damián Rodríguez Olivares
Fundación Daniel Alonso Villarón
Fundación Daniel y Nina Carasso
Fundación David Álvarez
Fundación de la Comunidad Valenciana José y Ana Royo
Fundación Doctor Antonio Esteve
Fundación Doctor Garrido-Lestache

Fundación Doctor Romero Nieto
Fundación Domingo Martínez
Fundación Doña María Paula Alonso de Ruiz Martínez
Fundación Dr. Manuel de la Torre
Fundación Eduarda Justo
Fundación Eduardo Barreiros
Fundación El Larguero
Fundación Elosúa Rojo
Fundación Emilio Restoy y Josefina Zamora
Fundación Emilio Sánchez Vicario
Fundación Enrique Esteve Balet
Fundación Esther Koplowitz
Fundación Eugenio Rodríguez Pascual
Fundación Fam Rodríguez Valero
Fundación Familia Alonso
Fundación Familia Lavilla Montón
Fundación Familia Moure Pérez
Fundación Felipe Segovia
Fundación Fernández-Cruz
Fundación Fernando Rielo
Fundación Ferrer Salat
Fundación Francisco Martínez Benavides
Fundación Francisco Munuera Martínez
Fundación Francisco Soria Melguizo
Fundación Gabriel Parellada
Fundación García Cabrerizo
Fundación Germán Sánchez Ruipérez
Fundación Gitana Joaquín Cortés
Fundación GMP
Fundación Gómez Planché
Fundación Gonzalo Fernández-Castaño
Fundación Gozalbo-Marqués
Fundación Grupo Siro
Fundación Hazen-Hosseschruders
Fundación Hermanos Amparo y Eloy Rodado Leal
Fundación Hermanos Antonio y Encarnación Crespo Rodríguez

Fundación Hermanos Castro - Quini
Fundación Hesperia
Fundación Hija de Pepe Reyes, Dolores Bas de Arus
Fundación Hortensia Herrero de la Comunitat Valenciana
Fundación Humanitaria AGH
Fundación Ieisa
Fundación Ignacio Larrañendi
Fundación Iker Casillas
Fundación Isabel Almansa Cárcels Manos Abiertas
Fundación Isabel de Lamo
Fundación Isidro Vivancos Muñoz
Fundación Jacinto e Inocencio Guerrero
Fundación Jaume Espona
Fundación Javier Oriol Miranda
Fundación Jorge Queraltó
Fundación José Antonio de Lerchundi y Sirotich
Fundación José Antonio Garay
Fundación José Cardín Fernández
Fundación José Entrecanales Ibarra
Fundación José Gómez Mata de la Comunitat Valenciana
Fundación José Luis de Barrueta
Fundación José Manuel Entrecanales
Fundación José Manuel Lara
Fundación José María Castañé
Fundación José María de Olives de Ponsich, Conde de Torre-Saura
Fundación José Soriano Ramos
Fundación José Tomás
Fundación Juan Entrecanales de Azcárate
Fundación Juan José López-Ibor
Fundación Juan March
Fundación Juan María Uriarte y Odriozola
Fundación Juan Miguel Villar Mir
Fundación Juan Morera Vilella
Fundación Juan Perán-Pikolinos de la Comunidad Valenciana
Fundación Juan Ramón Guillén
Fundación Julián Álvarez-Margarita Gutiérrez

Fundación Julián Vilás Ferrer
Fundación Kanouté
Fundación Laboral Sonsoles Ballvé Lantero
Fundación Leopoldo Fernández Pujals
Fundación Los Ballesteros
Fundación Lourdes Garaizar Axpe
Fundación Luca de Tena
Fundación Luís Calvo Sanz
Fundación Luisa Astrain
Fundación M^a Angeles Vaca de Osma
Fundación Manuel Calvo
Fundación Manuel Cascales
Fundación Manuel González Allende
Fundación Manuel Peláez Castillo de la Comunidad Valenciana
Fundación María Cristina Masaveu Peterson
Fundación María Dolores Benítez Piaya
Fundación María Francisca de Roviralta
Fundación María J. Avila (para la investigación y desarrollo de la
protección del medio ambiente, la ayuda humanitaria y la
defensa del mundo animal)
Fundación María José Jove
Fundación Mariano Querol
Fundación Mario Losantos del Campo
Fundación Marquesa de Balboa Ancianos Solitarios Venidos a Menos
Fundación Max Mazin
Fundación Mercedes Calles y Carlos Ballesteros
Fundación Miguel Aguiló
Fundación Miguel Ángel Colmenero
Fundación Miguel Castillejo
Fundación Miguel Rosa Morán
Fundación Mikel Uriarte
Fundación Mondarruego
Fundación Moya-Angeler
Fundación Nemesio Díez
Fundación Nicómedes García Gómez
Fundación Nicos y Manuella Vardinoyannis
Fundación Numa

Fundación Obra Pía de los Pizarro
Fundación Octavio Álvarez Carballo
Fundación Olivar de Castillejo
Fundación Pablo González García
Fundación Paideia Galiza
Fundación para la promoción de Acciones Solidarias
Fundación Pedro Ferrándiz
Fundación Pedro Martínez Cutillas
Fundación Peñasanta
Fundación Privada Carmen y María José Godó
Fundación Privada Don Ramón Serrano Suñer
Fundación Privada Maite Iglesias Baciana
Fundación Privada Manuel Serra Domínguez
Fundación Privada Marguerida de Montferrato
Fundación Privada Maria Teresa Rodo
Fundación Privada Máximo Soriano Jiménez
Fundación Privada Sert para la Rehabilitación de Niños
Minusválidos
Fundación Privada Vicente Marín, Bretún, y José Miguel López y Díaz
de Tuesta
Fundación Privada Zamorano Biedma
Fundación Rafa Nadal
Fundación Rafael del Espino
Fundación Rafael del Pino
Fundación Ramón Areces
Fundación Ramón Molinas
Fundación Romanillos
Fundación Roselina Mata
Fundación Rotger Villalonga
Fundación Sando
Fundación Santa María de los Peñones
Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre
Fundación Sergio García
Fundación Seve Ballesteros
Fundación Sierra-Pambley
Fundación Stanza
Fundación Surikov

Fundación Tatiana Pérez de Guzmán el Bueno
Fundación Taurina Internacional El Juli
Fundación Teresa Rabal
Fundación Tiburcio Ortega
Fundación Tomás Muñoz
Fundación Tomás Pascual y Pilar Gómez-Cuétara
Fundación Trapote
Fundación Trinidad Alfonso
Fundación Trinitario Casanova
Fundación Universitaria José Luis Oriol-Catalina de Urquijo
Fundación Valentín de Madariaga y Oya
Fundación Valparaíso
Fundación Vargas-Zúñiga y Pérez-Lucas
Fundación Venancio Salcines
Fundación Vicente Juan Guasch
Fundación Víctor Tapia - Dolores Sainz
Fundación Wellington
Fundación Xabier Maeztegi
Fundación Xavier de Salas
Fundación Yannick y Ben Jakober
Juan Celaya Letamendi Fundazioa

