

# FUNDACIONES CORPORATIVAS: ORIENTACIONES PARA SU GOBERNANZA Y SOSTENIBILIDAD



## Í N D I C E

Qué es una fundación corporativa	3
La fundación corporativa y su fundadora	4
Elementos para la gobernanza y sostenibilidad de las fundaciones corporativas	6

## ■ Qué es una Fundación Corporativa

No existe una definición jurídica o económica de fundación corporativa o fundación empresarial, pero existen ciertos rasgos comunes que las definen: han sido fundadas por una empresa y, o bien se financian desde la empresa o a través de la empresa fundadora o tienen una cierta vinculación con la empresa fundadora a través del patronato. En muchos casos se dan ambas cosas a la vez.

A partir de ahí, todos los matices que se quieran añadir sólo diferencian a unas fundaciones corporativas de otras porque, en general, en el sector fundacional no hay dos entidades iguales: unas fundaciones corporativas han sido fundadas por grandes empresas, algunas multinacionales y cotizadas, otras por pequeñas y medianas empresas, otras por empresas familiares y algunas han recibido una participación de la propia empresa por lo que son accionistas de ella. Incluso las formas de financiación suelen ser diversas y junto a las aportaciones de la empresa o los rendimientos de la participación en la empresa, reciben fondos privados de otras entidades o autofinancian sus actividades.

La figura de la fundación corporativa se ha convertido en todo el mundo en una de las herramientas más efectivas que tienen las empresas para contribuir a los fines de interés general más allá de su responsabilidad social corporativa que, al ser transversal a todas las áreas de negocio, se encuentra inserta en él.

La contribución de las fundaciones corporativas es difícil de estimar de forma separada a la del resto del sector fundacional. No obstante, son algunas de las fundaciones corporativas las de mayor dimensión e impacto social de nuestro país. Un sector que representa en su conjunto un 2,4% del PIB y que genera empleo para más de 500.000 personas y beneficia de forma directa a 40 millones. Además, las fundaciones corporativas juegan un papel muy importante en la financiación de los programas del conjunto del Tercer Sector, por lo que su rol no puede verse de forma aislada. Algunas de las fundaciones corporativas con más impacto de Europa y Latinoamérica son españolas. Ciertos programas sociales de fundaciones corporativas son comparables al presupuesto público dedicado a los mismos fines. La cultura, el arte, el colecciónismo o la música en nuestro país no se entenderían sin las fundaciones corporativas, pero tampoco la investigación básica o avanzada de ciertas enfermedades, la financiación de proyectos innovadores y la divulgación científica o la concienciación en relación con la ciencia.

## La Fundación Corporativa y su fundadora

A pesar de las diferencias, si hay algo común a todas las fundaciones corporativas en nuestro país y en todos los de nuestro entorno es su estrecha relación fáctica con el fundador. La empresa, una vez que funda, no acaba de desligarse de la entidad. La compañía fundadora o algunos de sus directivos forman parte habitualmente del patronato, se aprovechan las sinergias entre una y otra, de forma que la compañía apoya con su estructura corporativa a la fundación. Como señalan algunos estudios y se constata, existen distintos modelos de colaboración entre las fundaciones y las empresas fundadoras. Algunas cuentan con una estructura propia para realizar sus funciones internas (finanzas, comunicación, etc.) otras comparten todos o la mayoría de los servicios internos con la empresa y otras forman modelos híbridos<sup>1</sup>.

Todos los modelos tienen perfecto encaje en nuestro marco fundacional, pero la casi totalidad de fundaciones corporativas han valorado en algún momento la necesidad de gestionar la relación o influencia entre la empresa fundadora y la fundación, así como el impacto reputacional reciproco que las actuaciones de una y otra generan. Estas fundaciones, aunque corporativas son, primero y, ante todo, fundaciones: organizaciones sin fin de lucro separadas del fundador con un patrimonio adscrito a unos fines de interés general con una vocación de perdurabilidad en el tiempo de su misión. Pero es obvio que no pueden mantenerse totalmente al margen de la compañía porque se perderían las sinergias positivas que el mundo empresarial puede generar en la sociedad a través de una fundación.

Esto ha llevado al sector fundacional de todos los países a prestar atención de forma individualizada a las fundaciones corporativas. Según las tradiciones, en unos países las fundaciones corporativas se han diferenciado legalmente y en otros se ha definido qué son o qué deberían ser las fundaciones corporativas mediante iniciativas de autorregulación. No sólo para reconocerse como tales sino para determinar cuáles son los principios específicos de gobernanza y transparencia por los que deben regirse.

La AEF aprueba sus recomendaciones de gobernanza y transparencia en las fundaciones en el año 2011<sup>2</sup>. Posteriormente publica junto con el Instituto de Consejeros Administradores (ICA) la Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG a lo que se suman las sucesivas ediciones de la Escuela de Patronos celebradas desde 2018. Asimismo, a través de su [herramienta de transparencia](#), ha establecido los indicadores para definir qué entendemos por fundación transparente, también para las fundaciones corporativas.

También en nuestro país se han realizado estudios sobre fundaciones corporativas y se han extendido algunos sistemas de certificación y revisión de estándares de gobernanza y transparencia con distintas metodologías

<sup>1</sup> [Fundaciones Corporativas en España. Reflexión Estratégica sobre su Evaluación e Impactos. PWC. Fundación CEOE](#)

<sup>2</sup> [https://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw57697e9f07c87/BuenGobiernoyBuenasPrActicasdeGestiOnparalasFundaciones.pdf](https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw57697e9f07c87/BuenGobiernoyBuenasPrActicasdeGestiOnparalasFundaciones.pdf)  
[https://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw57697ef30b0f8/CriteriosparaeldesarrollodelBuenGobierno.pdf](https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw57697ef30b0f8/CriteriosparaeldesarrollodelBuenGobierno.pdf)  
[https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/guiapractiva\\_ong\\_fundaciones\\_0.pdf](https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/guiapractiva_ong_fundaciones_0.pdf)

que han contribuido a la difusión de buenas prácticas<sup>3</sup>. Pero ni el legislador, ni el supervisor – los protectorados – ni el propio sector ha llegado a dotarse hasta ahora de un código unificado o de estándares consensuados entre todos.

Las crisis económicas han alumbrado muchos de los cambios de paradigma en el mundo corporativo, alumbrando nuevos planteamientos en la relación entre accionistas y gestores de los intereses sociales y respondiendo al progresivo incremento de la demanda de transparencia. Los principios de gobernanza y transparencia de las empresas cotizadas se fueron extendiendo, con las pertinentes adaptaciones, a distintos tipos de empresa y, también, a las entidades sin ánimo de lucro. Entre ellas las fundaciones, en las que el gobierno corporativo cobra especial sentido al tratarse de entidades sin dueño en las que el patronato es una suerte de junta general y consejo de administración a la vez, supervisado por el protectorado.

En la actualidad la crisis tiene otro cariz. Son elementos externos a la empresa los que han dado paso a la idea de sostenibilidad corporativa como un elemento de estrategia empresarial que incorpora indicadores medioambientales, sociales y de gobernanza. La reciente aprobación de la Directiva (UE) 2022/2464 ha dado pasos respecto a las directivas anteriores en lo que se refiere a la obligatoriedad progresiva del suministro de información no financiera por algunas empresas, incluidos indicadores referidos a la diversidad en la gobernanza. Ninguna fundación puede ser ajena a los criterios ESG, pero menos las fundaciones corporativas, algunas de las cuales han empezado a realizar sus propios informes de información no financiera.

Por último, la adopción de los modelos de compliance junto a la introducción no hace tanto de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, han llevado a todas las fundaciones a revisar su modelo de gobernanza, pues la exigencia de aplicar criterios de sostenibilidad y reportarlos ha generado nuevos riesgos de cumplimiento. Esos riesgos se comunican entre las fundaciones corporativas y sus empresas fundadoras. Resulta difícil separar en muchas ocasiones los riesgos de cumplimiento y los riesgos reputacionales o financieros que se producen en la empresa y su repercusión en la fundación corporativa y a la inversa. Una fundación corporativa que no cumpla con unos estándares de gobernanza y transparencia representa un riesgo para la empresa, aunque esta esté bien gobernada. Una empresa que no cumpla ciertos estándares constituye un riesgo potencial para la reputación de su fundación.

Así, la relación compañía – fundación corporativa se ha convertido en uno de los elementos claves de la integridad corporativa<sup>4</sup>. Profundizar en esta relación no sólo permite analizar los riesgos, sino alinear estrategias entre la empresa y la fundación, compartir recursos de forma eficiente y crear valor para los accionistas y para la sociedad.

---

<sup>3</sup> Entre los estudios: [Fundaciones Corporativas en España. Reflexión Estratégica sobre su Evaluación e Impactos. PWC. Fundación CEOE](#). Lealtad Instituciones realiza un diagnóstico interno sobre la situación en gobernanza y transparencia de este tipo de organizaciones.

<sup>4</sup>Impact Integrity. Unique Challenges for Corporate Social Investors, EVPA Corporate Initiative: [https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/EVPA\\_Safeguarding\\_Impact\\_Integrity\\_report\\_2022.pdf](https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/EVPA_Safeguarding_Impact_Integrity_report_2022.pdf)

## ■ Elementos para la gobernanza y la sostenibilidad de las fundaciones corporativas

Desde la diversidad a que se ha hecho referencia, un grupo de trabajo de fundaciones corporativas de la Asociación Española de Fundaciones ha identificado aspectos clave comunes a la gobernanza y la sostenibilidad de este grupo dentro del sector fundacional.

Se recogen aspectos de la gobernanza y la gestión de las fundaciones corporativas en forma preguntas que permitan a cada fundación identificar cuestiones críticas. No se pretende imponer un modelo definido y cerrado de fundación corporativa. Tampoco un modelo de acreditación, aunque sí puede ayudar a la estandarización de buenas prácticas. Se trata, en suma, no de hacer una foto estática de las fundaciones corporativas sobre la base de los elementos que se recogen, sino de facilitarles una herramienta más en el proceso de mejora continua de su gobernanza y su transparencia.

Estos elementos pretenden dar un paso más sobre modelos o principios comunes a todo tipo de fundaciones y avanzar en los modelos de relación entre el fundador y la fundación, entre la empresa y la fundación corporativa.

**CLARIDAD EN LA MISIÓN:** los fines y los destinatarios de la fundación que configuran sus actuaciones de interés general están claramente definidas y se distinguen de la misión del fundador.

- ¿Está definida la misión con claridad en los estatutos?
- ¿Existe algún tipo de protocolo o acuerdo que separe el ámbito de actuación de la fundación y la política de RSC de la empresa fundadora?
- ¿Están identificadas aquellas líneas de actividad que puedan crear un conflicto de interés para la fundación respecto a la fundadora?
- ¿Se cuenta con criterios de exclusión de destinatarios de las actividades fundacionales que eviten conflictos de intereses con la empresa fundadora?
- ¿Existe un protocolo para que sus actividades o proyectos no sean instrumentalizados por la empresa?

**AUTONOMÍA FINANCIERA:** la fundación procurará la autonomía financiera.

- ¿Cuál es el porcentaje de recursos propios de la fundación respecto al total de sus recursos?
- ¿Cuenta con una política propia de reservas?
- ¿Cuenta con una política propia de inversiones financieras diferenciada de la empresa fundadora?

**INDEPENDENCIA DEL PATRONATO:** los patronos actuarán exclusivamente en beneficio del mejor interés de la fundación y con independencia de criterio.

- ¿Cuenta la fundación con algunos patronos independientes<sup>5</sup>?
- ¿Dispone la fundación de un código de conducta propio?
- ¿Están identificados los potenciales conflictos de interés de los patronos?

**RENDICIÓN DE CUENTAS:** la fundación actuará con transparencia con sus beneficiarios y grupos de interés.

- ¿Publica la fundación sus cuentas anuales en la web?
- ¿Publica la información básica sobre su estructura y composición de su patronato?
- ¿Existe una estrategia propia de la fundación en su relación con sus grupos de interés y/o beneficiarios?
- ¿Cuenta la fundación con una estrategia de involucración o relación con los beneficiarios?

**AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN:** la fundación procurará contar con un modelo de gestión funcional diferenciado de la gestión corporativa de la empresa fundadora.

- ¿Cuenta la fundación con una estructura de gestión diferenciada de la empresa?
- ¿Dispone la fundación de su propia política de personal y de retribuciones?
- ¿Están definidos los servicios corporativos que la fundación puede recibir de la empresa y sus costes de transferencia?
- ¿Cuenta la fundación con una política propia de contratación de proveedores?
- ¿Cuenta la fundación con un modelo propio de gestión de riesgos?

**COMUNICACIÓN E IMAGEN:** la fundación contará con una identidad corporativa que exprese su visión, principios y valores y procurará un uso responsable acorde a éstos.

- ¿Cuenta la fundación con una política propia de comunicación?
- ¿Gestiona la fundación su comunicación de manera independiente de la de la empresa?
- ¿Cuenta la fundación con canales de comunicación propios (web, redes sociales, buzones, etc.)?
- ¿Están diferenciadas en su uso la imagen corporativa y la imagen de la fundación?
- ¿Están identificadas aquellas actividades fundacionales que puedan crear riesgos reputacionales para la fundación y/o para la empresa fundadora? Y viceversa
- ¿Cuenta la fundación con un manual propio de marca?

---

<sup>5</sup> Se consideran patronos independientes aquellos que no representen a la empresa – patronos por razón del cargo – y tampoco hayan sido designados por la empresa sino por el propio patronato.