



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, n° 39, noviembre 2001, pp. 51-78**

# **Propuesta de balance social para fundaciones**

**Miguel Ángel Cabra de Luna**  
Fundación ONCE

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN: 0213-8093. © 2001 CIRIEC-España  
[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# Propuesta de balance social para fundaciones

## Miguel Ángel Cabra de Luna

Director de Relaciones Sociales e Internacionales de Fundación ONCE y Consejero del Comité Económico y Social de la Unión Europea (CES-UE) en representación de CEPES

## RESUMEN

*El autor parte de la comprobación del hecho de que las fundaciones necesitan romper su aislamiento, a través de la rendición de cuentas y el ejercicio de su responsabilidad social. La vía para esta tarea es el balance social, que es definido como el instrumento de comunicación idóneo de las fundaciones con las Administraciones (Protectorados, la Agencia Tributaria y los Centros directivos sectoriales correspondientes), sus beneficiarios presentes o futuros, con sus benefactores (donantes y voluntarios), la comunidad donde se insertan sus acciones de interés general y la sociedad en última instancia, para justificar el adecuado cumplimiento de su función de interés general, constituyendo asimismo un instrumento de planificación y posterior evaluación de las actividades desarrolladas.*

*Posteriormente profundiza sobre las secuelas europeas del balance social, los elementos internos de esta figura, así como sobre la metodología para su implantación.*

*In fine, lleva a cabo una propuesta de balance social aplicable a las fundaciones, con la siguiente estructura: introducción, presentación de la fundación, análisis de sus actividades y del grado de su influencia en la sociedad, análisis de los recursos humanos y materiales, datos económico-financieros y recapitulación.*

**PALABRAS CLAVE:** Balance Social, responsabilidad social, transparencia, cuentas sociales, interés general, indicadores sociales, buenas prácticas, rendición de cuentas.

## Proposition de bilan sociétal pour les fondations

**RÉSUMÉ:** L'auteur part de la vérification du fait que les fondations ont besoin de briser leur isolement, à travers la reddition de comptes et l'exercice de leur responsabilité sociale. Cette tâche peut être réussie au moyen du bilan sociétal, qui est défini comme le meilleur instrument de communication des fondations avec les Administrations (Protectorats, Agence du Ministère des Finances et Centres de direction sectoriels correspondants), leurs bénéficiaires actuels ou futurs, avec leurs bienfaiteurs (donneurs et bénévoles), la communauté où s'inscrivent leurs actions d'intérêt général, et la société en dernier ressort, pour justifier l'exercice de leur fonction d'intérêt général, tout en étant aussi un instrument de planification et d'évaluation ultérieure des activités développées.

L'auteur approfondit ensuite les séquelles européennes du bilan sociétal, les éléments internes de cette figure, ainsi que la méthodologie pour sa mise en œuvre.

Enfin, il fait une proposition de bilan sociétal applicable aux fondations dont la structure est la suivante: introduction, présentation de la fondation, analyse de ses activités et de son niveau d'influence dans la société, analyse des ressources humaines et matérielles, données économiques et financières et récapitulation.

**MOTS CLÉ:** Bilan Sociétal, responsabilité sociale, transparence, comptes sociaux, intérêt général, indicateurs sociaux, bonnes pratiques, reddition de comptes.

## Social balance proposal for foundations

**ABSTRACT:** This paper is based on the fact that foundations need to end their isolation, via accountability and practising social responsibility. This task can be accomplished using the social balance, which is defined as the ideal instrument for communication between foundations and the Administrations (Protectorados (public foundation inspection authorities), the Internal Revenue Service and the relevant sectoral managing Centres), their current or future beneficiaries, their benefactors (donors and volunteers), the target community for their general welfare actions and, finally, society. This instrument verifies proper fulfillment of the general welfare function, and is also an instrument for the planning and subsequent assessment of the activities developed.

The work then looks at the consequences of social balance in Europe, the internal elements of this figure, and the methodology for its implementation.

Finally, a social balance suitable for foundations is carried out, with the following structure: introduction, presentation of the foundation, study of activities and extent of influence in society, study of human and material resources, economic and financial data and summing-up.

**KEY WORDS:** Social Balance, social responsibility, transparency, social accounts, general welfare, social indicators, good practice, accountability.

## 1.- La necesaria ruptura del aislamiento de las fundaciones a través de la comunicación, la rendición de cuentas y la responsabilidad social

Las fundaciones no pueden vivir aisladas, como si estuvieran fuera del mundo donde desarrollan sus actividades de interés general. Necesitan una comunicación, **una explicitación de sus actividades de interés general** que constituyen la razón de su existencia, unos apoyos de la Administración, de donantes, de voluntarios y un reconocimiento de su labor, que ha de ser circundada por instrumentos que vayan más allá que la mera rendición de cuentas, derivada de la obligación legal impuesta por la nueva Ley 30/ 1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General.

A estos efectos el **balance social**, técnica tomada del sector empresarial, puede cumplir un importante papel, pues constituye una vía de expresión de todos los elementos circunstanciales citados, de afianzar la eficacia de sus actividades, y en consecuencia de retroalimentación de la propia fundación.

En el ámbito de las fundaciones, el artículo 23.1 de la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, establece que *"con carácter anual el Patronato de la fundación confeccionará el inventario, el balance de situación y la cuenta de resultados, en los que consten de modo cierto la situación económica, financiera y patrimonial de la fundación y elaborará una memoria expresiva de las actividades fundacionales y de la gestión económica que incluirá el cuadro de financiación, así como del exacto grado de cumplimiento de los fines fundacionales. La memoria especificará además las variaciones patrimoniales y los cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación"*<sup>1</sup>.

En este precepto se contiene con suficiente detalle la obligación que la fundación tiene de elaborar una memoria de las actividades desarrolladas y de su gestión económica. Este es el punto de partida básico que permita dar un salto adelante y poder situarnos ante un balance social que comprenda todos los elementos de gestión y de difusión de la fundación.

Estamos, por lo tanto, ante el concepto del balance social, como una vía de información y comunicación con los agentes sociales y en el caso de las fundaciones además, con los **Protectorados** (que están obligados a dar publicidad a la existencia y actividades de las fundaciones, de acuerdo con el art. 32.2.d) de la Ley) así como con sus **eventuales beneficiarios y demás interesados** (art. 21.b)), así como un **instrumento de evaluación social complementario de la rendición de cuentas**, a la que ya se ha hecho referencia con anterioridad.

1.- El art. 12.2. del Real Decreto 316/1996, de 23 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de Competencia Estatal, establece que: "La parte de la memoria relativa a las actividades fundacionales deberá contener información identificativa de la fundación y de cada una de las actividades realizadas en cumplimiento de los fines fundacionales e información sobre usuarios o beneficiarios, personal, ingresos, gastos y patrimonio de la fundación, además de los cambios en los órganos de gobierno, dirección y representación".

El balance social nace pues de la necesidad de conocer y canalizar el campo común donde confluyen las variables estrictamente económicas, la protección dispensada, los medios a través de los que ésta se presta y los receptores de la misma<sup>2</sup>.

La consideración conjunta de todos estos elementos constituye un instrumento fundamental para evaluar la gestión realizada desde un punto de vista social, sirviéndose para ello de indicadores de actividad que permitan valorar la eficacia conseguida en el logro de los objetivos previstos.

Como quiera que la técnica del balance social tiene su origen en el **mundo empresarial** hay que comenzar investigando en este nivel para posteriormente llevar a cabo las extrapolaciones correspondientes a las fundaciones, como organizaciones sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

En este orden de ideas hay que afirmar que la empresa privada ha mantenido en las últimas décadas un importante debate político sobre su función e influencia en el conjunto de la sociedad. Esta reflexión nace principalmente en los ámbitos intelectuales de la izquierda francesa sobre los años setenta. Se partía del concepto de empresa como problema donde el poder que surge del capital es ilegítimo. Esta posición fue seguida por ciertos ambientes católicos dirigiéndose hacia una economía mixta entre la capitalista y la socialista mediante el incremento de sectores de la economía que son nacionalizables. Sin embargo, la nacionalización no se ha mostrado como un remedio para la situación socioeconómica de los asalariados. Los cambios producidos por esta reforma jurídica no fueron suficientes para transformar sustancialmente la condición de los trabajadores.

A la par de estos cambios aparecen otras investigaciones que se centran en la mejora de las condiciones del trabajo. El enriquecimiento de las tareas y las condiciones materiales del trabajo van más encaminadas a la mejora de las condiciones de la vida. En esta línea, aparecen propuestas para organizar la rotación del personal en las cadenas de producción, los horarios flexibles, la dirección por objetivos, que en su conjunto son mucho más eficaces que los cambios normativos del método anterior.

Mientras en Francia la inquietud se centraba en la reforma de la organización de la empresa, ya jurídica o de relaciones sociales, en Estados Unidos la situación era bastante diferente. A finales de 1971 las nuevas responsabilidades sociales planteadas en la empresa americana muestran que su industria debe de resolver los problemas sociales y contribuir al cambio del orden social. Se va creando un movimiento de ideas del que surge, a partir de 1976, un importante número de estudios sobre el concepto de "contabilidad social" ("*social audit*"), término que en España se ha traducido por balance social.

2.- *Mutuas Patronales de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social. "Balance social y memoria económico-financiera", Ejercicio 1987, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.*

Un balance social, entendido como documento paralelo del informe financiero se concibe como un instrumento para construir un plan social sobre bases más científicas. Esta **contabilidad social** inspirada en principios de contabilidad financiera plantea, sin embargo, dificultades dado que muchos de sus elementos no son cuantificables. El término y el método del balance social no parecían del todo fiables, dado que no se había llegado a una definición clara de los conceptos que se utilizaban. Se partía del objetivo de intentar relacionar la calidad de lo social con su valor en dólares, finalidad que no era posible dado que el empleo de la moneda como único medio de medir el fenómeno social no parecía viable.

Como dice ALAIN CHEVALIER (1977:65 y ss) “si existe un método experimental que permita dar cuenta de la acción social de la empresa, de medir su alcance y su valor, al tiempo que sirve de guía para el establecimiento de un programa de acción, éste método debe de ser global”.

## 2.- ¿Qué es el balance social?

Como considera PARRA LUNA, F. (1980: 64) siguiendo diversos autores como CHEVALIER Y GARCIA ECHEVARRIA, la concepción del **sistema de balance social** se plantea la siguiente triple alternativa:

- 1) Se consideran sociales todos los aspectos comprendidos en el sistema de valores de la empresa con lo que se va a una concepción de lo social más amplia de la corrientemente admitida.
- 2) O se expresan los aspectos sociales por un lado (balance social) o los económicos-financieros por otro (balance contable) y al final se hace una síntesis de ambos.
- 3) O bien se adopta un documento único basado en el sistema de valores producido y se cambia la denominación de balance social por la de “balance integral”.

**El balance social se operativiza principalmente mediante un sistema de indicadores** que registra periódicamente la información disponible sobre el modelo a seguir como guía o patrón. Un indicador es la imagen cifrada de una situación o fenómeno que corresponde a un sistema. Si el sistema es social el indicador es social (CAMARA, J.A.,1977). Por lo tanto, las características básicas de los indicadores son:

- Ofrecer una imagen que nunca será exacta a la realidad.

- Mostrarse en cifras, pues se concreta en número o escalas, porcentajes, intervalos,....
- Descubrir una situación o fenómeno en diferentes procesos (inicial o final) o un movimiento o flujo.
- Tratarse siempre de una parte de un sistema donde ninguno de sus componentes tiene una significación válida.

Cualquier sistema de indicadores que contenga el balance social debe al menos ofrecer el mayor número posible de los dieciocho **requisitos mínimos** que enumera Parra Luna (1980:84 y ss): significación teórica, totalidad, selectividad, jerarquía, operatividad, concentración, escalonamiento, validez, simplicidad, facilidad, inambigüedad, agregatividad, ponderación, homogeneidad, unidireccionalidad, cooperatividad, objetividad y polivalencia<sup>3</sup>.

Dentro de estos elementos principales conviene detenerse en algunos considerados como los más importantes. La estructura interna de los indicadores debe de garantizar una jerarquía entre ellos, donde existen unos que tienen mayor importancia que otros, por lo que será necesario establecer un proceso de selección. Asimismo deben de presentarse una forma piramidal pudiendo concentrarse en niveles superiores que contengan toda la información. Los indicadores necesitan expresarse de forma simple, huyendo de los indicadores complejos cuya forma de conocerlos pueda ser más difícil.

Otro elemento fundamental en un sistema de indicadores es el que estos deben ser expresados de forma que permitan un cierto nivel de **comparabilidad**. Si bien es cierto que una comparabilidad absoluta exige de una previa homogeneidad de datos, lo cual no siempre es posible. Los indicadores deberán huir de términos ambiguos, todo significado que pueda prestarse a diferentes interpretaciones serán excluidos y además deben referirse a hechos objetivos y demostrables desde el punto de vista estadístico.

En todo caso, el responsable de una institución siguiendo estos elementos principales tendrá que adaptar su sistema a sus condiciones reales sometiendo la teoría a la práctica de las empresas.

El balance social puede definirse como un instrumento de información a la empresa, o entidad como la fundación, para su propia organización, de forma que incluya a la hora de la toma de decisiones el mayor número posible de datos de tipo social que juegan un papel importante en el éxito o fracaso de su actividad y de su grado de comunicación con los agentes sociales a través de los que se relaciona.

3.- F. SUAREZ en su ponencia sobre los "Aspectos laborales del balance social de la empresa" concluye diciendo que su elaboración plantea dos cuestiones fundamentales: la de quién lo elabora y la de qué indicadores deben tenerse presentes. Relaciona el balance social con el balance laboral donde se refleja la responsabilidad de directivos, propietarios y trabajadores. Esta misma idea es recogida por Rafael TERMES en su ponencia "Responsabilidad Social de la Banca" (TERMES CARRERO, R. 1982: 643), ambos en el "Balance Social de la empresa y las instituciones financieras", Banco de Bilbao, Madrid, 1982.

El sistema de balance social se caracteriza principalmente por ser complejo y permitir la adaptación. Se encuentra permanentemente expuesto a la valoración de su necesidad, a la crítica de su oportunidad, lo que le hace evolucionar sin que pueda construirse un mero método teórico sin asumir los cambios procedentes de la realidad.

El balance social va recogiendo toda la nueva información que sustituye al anterior sistema de información por uno nuevo de forma permanente. Supone metodológicamente un estado de dialéctica creativa. El mero deseo de formular un balance social en cualquier institución supone reconocer el papel social de la empresa y la posibilidad de cambiarlo para mejorarlo. Implica por lo tanto un movimiento hacia el progreso y también hacia una mejor adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes del entorno. Juega un papel transformador y de mejora de los procesos dialécticos internos.

BALLARIN, E. y PEREIRA SOLER, F (1982:399) relacionan el **balance social** con la noción de **valor económico añadido**, tomando a la sociedad en su conjunto como receptora primordial de la información. Su estructura se dirige a tres grupos sociales de referencia: empleados, accionistas y otras empresas del sector. Considera que el balance social constituye un primer intento para estructurar un sistema de información que sintetice las relaciones entre una empresa y su sector. Desde esta óptica el balance social se ha definido como un **sistema que permite medir el nivel de responsabilidad social alcanzado por la empresa**<sup>4</sup>.

En el sentido indicado podemos concluir que el balance social, aplicado a la fundación, es un *instrumento de comunicación idóneo de las fundaciones con las Administraciones (Protectorados, la Agencia Tributaria y los Centros directivos sectoriales correspondientes), sus beneficiarios presentes o futuros, con sus benefactores (donantes y voluntarios), la comunidad donde se insertan sus acciones de interés general y la sociedad en última instancia, para justificar el adecuado cumplimiento de su función de interés general, constituyendo asimismo un instrumento de planificación y posterior evaluación de las actividades desarrolladas.*

4.- Vid.: "Responsabilidades sociales de la empresa". Nota técnica de la División de Investigación del IESE (Universidad de Navarra), preparada por el profesor M.A. GALLO, Barcelona, febrero de 1985; Publicado por Editorial Orbis.

### 3.- Pautas para un balance social

#### 3.1. Escuelas del balance social en Europa

Los diversos conceptos del balance social se han ido aglutinando en bloques teóricos que conforman “escuelas”<sup>5</sup> o simplemente principios, origen en los que se basan los modelos del balance social iniciales de principios del año 1980.

**a) Teoría del Bienestar:** Se basa en el desarrollo de un informe integral de todas las actividades de la empresa, pero desde un punto de vista social. Partiendo de la contabilidad financiera, se establece una cuenta social y desarrolla un sistema de información en base a una cuenta de pérdidas y ganancias sociales. Este tema del bienestar ostenta graves dificultades prácticas, y, es más bien, una aportación académica de origen centroeuropeo. Esta escuela está formada por diversos autores de principios de los años ochenta como GASTILS (1973) BAUER (1973), etc.

**b) Planteamiento de los indicadores sociales:** Se trata de establecer y desarrollar un sistema de información de indicadores sociales de empresa. Se busca la medición de la aportación de la empresa al desarrollo de la calidad de vida, evitando las dificultades de los planteamientos teóricos del concepto de Bienestar Social. Esta idea es defendida principalmente por teóricos como WIDENMAYER (1981).

**c) Sistema de objetivos empresariales:** Se trata de llegar a la construcción de un sistema caracterizado por una planificación de la actividad de la empresa mediante objetivos operativos que permitan una medición y evaluación de su cumplimiento. Se refiere al diseño de un proceso de “management”, que corresponde a la dimensión de gestión. La empresa selecciona aquellas áreas que considera más relevantes en la consecución de su dimensión social o del papel que quiera jugar dentro de la sociedad en la que se inserta. El exponente más activo de esta escuela es BUdæus en su obra “Sozialbilanzen” (1977).

Estas tres teorías de información sobre el papel de la empresa en su componente social se han ido solapando en los últimos veinte años, con el único objetivo de encontrar la metodología más adecuada para poder dar solución a los problemas de la empresa actual, haciéndola más eficaz económicamente y como forma de resolver sus problemas internos.

5.- Seguiremos a DIERKES “Corporate Social Performance”, 1980, manuscrito, citado por GARCIA ECHEVARRIA (1982:97).

Hoy en día la tendencia empresarial pasa, sin lugar a dudas, por la mejora de la calidad frente a la cantidad, partiendo de que el elemento humano es el capital más importante del que dispone una empresa. De ahí, los esfuerzos dirigidos a la formación del personal, a la asunción de los objetivos de la empresa como propios, es decir, a la implicación individual de cada uno de los trabajadores en la vida de la empresa. Surgen como fundamentales los elementos sociales y de imagen de la empresa, ubicada en una sociedad donde la información en todo tiempo es primordial y de dimensión planetaria. La comunicación como elemento de información de la gestión hacia las personas con las que se relaciona toma un peso específico en el desarrollo y continuación de la empresa o fundación, en su caso.

En el sentido indicado DIERKES (1972:584) sostiene que el balance social debe permitir clarificar cuáles son las **utilidades sociales** que aporta la empresa en el ejercicio de su actividad, en qué medida necesita de recursos sociales que están más allá de las valoraciones económicas en su totalidad o en parte<sup>6</sup>, expresadas en el balance económico.

### 3.2. Elementos internos del balance social

El contenido de los informes de presentación de las cuentas sociales conocidas **no parten de una sistemática común**, por lo que es difícil extraer aquellos componentes principales de los balances sociales. Cada empresa o institución se adapta a sus propias necesidades de conocimiento interno, lo que provoca ciertas limitaciones a la hora de buscar soluciones y comparaciones que nos ofrezcan la posibilidad de una metodología de aplicación generalizada.

Con estas características fundamentales, el balance social puede concebirse como un **sistema global**, que recoge en sí mismo los intereses de cada uno de los grupos humanos que componen la organización buscando siempre la mayor eficacia en la consecución de estos objetivos, es decir la mayor rentabilidad general como unidad social. En este contexto, el balance social puede ser un instrumento idóneo para disponer de un sistema de información interno y para trasladar a la sociedad la imagen de lo que pretende llevar a cabo y de los resultados que consigue. Supone una vía de presentación, de expresión de una empresa o fundación de forma global a los distintos agentes sociales.

GASTILS (1973), esquematiza algunos de sus **elementos básicos**:

- Debe recoger las áreas más importantes.
- Debe incluir los costes y beneficios de estas áreas.
- Debe contener diferenciadas las prestaciones a la sociedad, voluntarias y las impuestas por la ley.

6.- M. DIERKES: "Was sind sozialbilanzen" Vorschläge zur losung der terminologischen sprashverwirrung der letzten jahre" en E. Pieroth (edit) (Sozialbilanzen der bundesrepublik deutschland), Düsseldorf, 1978.

- Debe presentar una comparación intertemporal.
- Debe poseer un inventario de los costes y beneficios de todas las prestaciones.

Este esquema de contenido del balance social es ciertamente una aproximación que es insuficiente. Como ya diremos más adelante, un balance social tiene que ser una vía de comunicación con la sociedad y, en la medida de lo posible, poder reflejar la rentabilidad final de los esfuerzos económicos y personales invertidos en la actividad. Este fin último es el que le da mayor sentido a una nueva exposición de la contabilidad económica y social.

Según algunos autores españoles como SAGARDO Y BENGOCHEA (1982:450) el balance social persigue :

- Aumentar el nivel de información tanto para la empresa como para los trabajadores.
- Medir la responsabilidad social de la empresa para actuar sobre aquellos aspectos que no se estimen óptimos.
- Servir de instrumento de gestión para lograr una mayor eficacia en la utilización de los recursos humanos.

### 3.3. Metodología para la implantación del balance social

La puesta en ejecución de todo elemento nuevo en una organización requiere de la definición previa de una estrategia de acción, de un procedimiento previamente analizado, dado que todo proceso novedoso comporta un esfuerzo adicional que será rechazado o asumido en base a la implicación de recursos humanos de forma positiva.

Con carácter previo a su puesta en ejecución, es anterior la existencia de una organización directiva que concentre todas las dimensiones de decisión de la empresa y la fundación. Es una función encomendable principalmente a los órganos "staff" o de planificación que no se encuadren en la línea ejecutiva. Por lo tanto, se trata de un nivel informal que recogerá toda la información necesaria de los componentes principales de la institución para ofrecer a posteriori una propuesta. Ahora bien, este esfuerzo sería baldío si no obtuviera el respaldo de la dirección y se convirtiera en un instrumento duradero y estable de la organización de la empresa, no quedándose en niveles puramente formales y de presentación exterior con un gran sentido operativo.

Una vez que se cuenta con la persona o personas adecuadas y de una estructura informativa suficiente, su implantación pasa por una **serie de fases**, propuestas inicialmente para el mundo de la empresa por GARCIA ECHEVERRIA, S. (1982:243), con las que estamos básicamente de acuerdo introduciendo algunos matices:

- Primera: Es necesaria una **decisión de la dirección** de la empresa en tal sentido y la designación de una persona que coordine todo el proceso y que tenga una gran capacidad de persuasión para introducir elementos nuevos en los niveles habituales de operar.

- Segunda: Es conveniente asegurarse de una buena **participación** del contexto general de la organización tanto en el sistema de información a implantar, sin que suponga cambios importantes, como de la necesidad de convencer de la bondad de este instrumento de gestión para mejorar el trabajo de cada una de las áreas de la empresa y obtener mejores resultados. Esta fase es fundamental para aliviar tensiones, reducir los miedos e incluso posibles reticencias que serán negativas a la hora de poner en marcha el nuevo sistema.

- Tercera: El sistema de información y de gestión que resulta de la implantación del balance social debe de **integrarse en el contexto de la organización** como formando parte de él. Algunos modelos teóricos del balance social terminan por no ser útiles, al quedarse en unos niveles teóricos y no estar bien dimensionados con los sistemas de información y procesos de trabajo habituales. Toda superestructura que no cuente con las posibilidades de gestión reales supondrán una carga a los participantes en el proceso productivo y, al final, se desechará como elemento no deseado y poco eficaz.

Todas las fases de esta metodología son perfectamente extrapolables a las fundaciones como se demostrará más adelante.

## 4.- Una propuesta de balance social para las fundaciones

### 4.1. Las fundaciones como entidades sin fin de lucro que pueden funcionar utilizando los métodos empresariales

Las fundaciones actuales, que tienen una mayor presencia en la sociedad española, reclaman una nueva y moderna configuración que supere su carácter puramente benéfico o asistencial. Principios de **transparencia, eficacia y transformación**, más propias tradicionalmente de la empresa clásica, pueden ser útiles para marcar la actitud de las fundaciones ante el interés general del presente y del futuro. Un ejemplo nuevo para las fundaciones se encuentra en las áreas de investigación científica y técnica, de la formación especializada y de las distintas ramas de la ciencia y la cultura.

En los países avanzados se ha producido en las últimas décadas un cierto ordenamiento de competencias, concretado en que lo económico y el mercado eran patrimonio de la empresa privada y lo

social pertenecía a la Administración y, en medio, prácticamente sin mucho contenido, se encontraba la sociedad (las fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro). Se había llegado a un cierto binomio Estado-Mercado. Esta clara separación de funciones ha suscitado preocupación no sólo en el plano de diseño político, sino en cuanto se refiere a la eficacia social. El intervencionismo del Estado en la política social, en sentido amplio, no debe ser dominante, ni excluyente de otras organizaciones sociales que pueden fortalecer la pretendida eficacia social del sistema, mediante la potenciación de entidades, como las fundaciones, que constituyen un conglomerado denominado “Tercer Sector”.

Por otro lado, como decía el profesor BANKS, del Massachusetts Institute of Technology, en la empresa en los años setenta empieza a surgir un cierto sentimiento de culpa respecto de su legitimidad social. Superada esta fase inicial, se ha dado un paso más allá en los años ochenta, enfatizándose en el concepto de responsabilidad social de la empresa (TEROL ESTEBAN, A. 1992:86).

Este denominado “**Tercer Sector**” se va diluyendo entre ambos polos, el Mercado y la Administración para configurarse como un conglomerado de entidades no lucrativas, con elementos de gestión empresarial, cuyos parámetros o ideas motrices pasan por la cooperación, la información, las ideas, el altruismo y el compromiso personal e institucional con la sociedad.

Las fundaciones como empresas, entendidas en sentido amplio como agentes económicos, están claramente dirigidas a lograr una mayor rentabilidad social. Pueden gozar de una flexibilidad y una creatividad difícilmente conseguible en los programas de la Administración. Esta agilidad se une con una mayor capacidad de innovación y con el sentido de romper el monopolio del Estado en los temas sociales, que corren el riesgo de burocratizarse e ideologizarse.

Las fundaciones, actuando en este sentido, pueden lograr una mayor eficacia social en los programas que ejecuten de forma subsidiaria con la Administración, respetando ésta el principio básico de libertad y pluralismo político en la sociedad.

Como ha expuesto HAYEK (1976) “al permitirsele al Tercer Sector competir con el Estado en el terreno de la subvención de los servicios públicos, la existencia de dicho sector independiente eliminaría la más importante amenaza que la intervención gubernamental conlleva: El nacimiento del monopolio con todas sus inevitables secuelas de concentración de poder e ineficacia.... El espíritu cívico no tiene por que canalizarse siempre por la vía de la decisión gubernamental”.

Ahora bien, el mercado se autorregula por sus propios mecanismos (precios, ventas, beneficios), la Administración Pública, por su parte, se regula por la propia legislación y los mecanismos de control del Parlamento, sin embargo **el grado de autorregulación de las fundaciones es bajo**. La regulación propia puede ser externa, ejercitada a través del Protectorado, e interna pudiendo ambas, a su vez, venir impuestas por sí mismas o por la actual Ley de Fundaciones, ya comentada. Estas condiciones según SAENZ DE MIERA (1992:169) se imponen con dos objetivos básicos, aclarar y afianzar su papel en la sociedad. Para cumplir el primer objetivo se reserva el concepto de “**rendición**

de cuentas” y para el segundo, el término de “balance social” de las fundaciones<sup>7</sup>. Veamos, en primer lugar el control económico de las fundaciones.

#### 4.2. Control económico de las fundaciones: “La rendición de cuentas”

Todas las sociedades democráticas demandan de la Administración una mayor participación, control y transparencia en la actividad pública y en la privada. Muchas veces, la falta de confianza en las instituciones que gestionan actividades de interés general viene derivada por el desconocimiento sobre el desarrollo de sus actividades y, en concreto, de los resultados obtenidos.

Desde esta perspectiva se ha venido a defender por la doctrina (PROPERSI y ROSSI, 1993:67-70) la necesidad de un balance económico preventivo y de la rendición de cuentas en las fundaciones.

Siguiendo a FERNANDEZ DAZA (1993:721) la legislación social y económica debe adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad en tres demandas: **colaboración, transparencia y eficacia**. Las organizaciones sociales y dentro de éstas, las fundaciones, necesitan clarificar las pautas de su colaboración con la Administración y con otras fundaciones, poniendo luz en aspectos de su organización que la historia ha oscurecido. Las fundaciones están obligadas a informar a la sociedad sobre su situación económica, financiera y patrimonial, así como de la labor que desarrollan en beneficio del interés general (art. 23 Ley de Fundaciones); salvo en el caso excepcional, en la legislación española, de las fundaciones “a fe y conciencia” con condición resolutoria en los términos expresados por la Disposición transitoria primera de la Ley 30/94. Una mayor claridad informativa pondrá las bases para abrir vías de confianza con los ciudadanos que potenciará su sensibilidad con el fin de aportar medios humanos (voluntariado) y económicos en cumplimiento de fines sociales.

Sin embargo la fluidez de la información tiene que venir acompañada por la adopción de **sistemas de gestión** que se basen en el principio de eficacia, así como de cumplimiento de objetivos y prioridades previamente programados en cumplimiento de los fines de la fundación. La vida futura de las fundaciones, el interés de la sociedad por participar directamente en estas entidades de forma solidaria, tiene una estrecha relación con la ejecución de métodos de seguimiento y control, planificación de la actividad, evaluación de los resultados y rentabilidad social conseguida.

Hoy por hoy, la situación de la información sobre la estructura económica de las fundaciones evidencia una escasa fiabilidad, no permitiendo agregar los datos para establecer una información de tipo estadístico que pueda concluir en comparaciones de evolución temporal y regional. Sin entrar en detalles técnicos de la Contabilidad Nacional y de la Administración Tributaria que no es objeto de este

7.- En este sentido podría hablarse por comparación con el mundo empresarial de rendición de “cuentas sociales”.

estudio, se puede afirmar que **la información se encuentra muy fragmentada** entre los distintos Ministerios que ejercen el Protectorado y que la información disponible obedece a criterios distintos.

De los datos que se disponen se puede generalizar que la rentabilidad de los recursos es baja y que desde el punto de vista técnico y gestor, se hace necesaria la existencia de gerentes suficientemente cualificados y de procesos de organización de carácter empresarial que hagan que los capitales fundacionales obtengan un mayor beneficio para el conjunto de la sociedad, aunque hay excepciones que confirman la regla<sup>8</sup>.

Los actuales Protectorados de los distintos Departamentos ministeriales y de las Comunidades Autónomas, salvo excepciones, no disponen de medios técnicos y humanos, desde el doble punto de vista de cantidad y de cualificación profesional para realizar un verdadero seguimiento de la actividad que llevan a cabo las fundaciones. A esto se añade lo ya dicho sobre la calidad de la información recibida.

En esta línea de información, de control, de organización interna, de transparencia y de evaluación de resultados, cobra su mayor interés el balance social, que hasta ahora hemos venido desarrollando. Analizaremos cómo éste puede ser un medio muy útil para ofrecer de forma conjunta y global respuesta a estas carencias que se evidencian en las fundaciones.

### 4.3. El balance social y las fundaciones

#### 4.3.1. Balance social y “Buenas Prácticas”

En los ámbitos internacionales y particularmente en los comunitarios, están desarrollándose con un cierto éxito las **“Guías de Buenas Prácticas”**<sup>9</sup>, como principios generales de acción de un sector, que tiende a la autorregulación frente a la potestad normativa pública. Se configura así un nivel de estatus, de defensa del rol a desarrollar socialmente, así como demandante de la debida protección de los poderes públicos en aras a fomentar las actividades del área correspondiente<sup>10</sup>.

El mundo de las fundaciones no es ajeno a esta tendencia, que se va consolidando gradualmente y en cierto modo el balance social encaja como una pieza más dentro de este engranaje superior denominado “Buenas Prácticas”.

8.- Las carencias señaladas se dan fundamentalmente en las pequeñas y medianas fundaciones y en las más antiguas.  
9.- Una primera conexión del Balance Social y el “Código de Conducta”, como Código ético de la empresa, basado en su responsabilidad social, puede encontrarse en A. LLANO CIFUENTES “La dimensión ética del balance social” en la obra colectiva “El Balance Social de las Empresas y las instituciones financieras”, B. de Bilbao, Madrid, 1982, pag. 176.

10.- Podría llegar a pensarse que esta vía, que escapa de la “heteronomía”, en parte tiene su origen en el principio de subsidiaridad y en el convencimiento de las autoridades comunitarias, e incluso del Parlamento Europeo, de la inutilidad de regular actividades desde Bruselas, imponiendo obligaciones y limitaciones, difícilmente aplicables si no son asumidas, además de por las autoridades de cada Estado, por las entidades implicadas. Las “Guías de Buenas Prácticas” han derivado por exceso en otros ámbitos en el mundo anglosajón en lo “políticamente correcto”.

El Consejo de Fundaciones de Estados Unidos aprobó en junio de 1980 un acuerdo sobre "Principios y Prácticas para una eficaz actividad fundacional" que constituyó la primera manifestación en el sector de fundaciones del fenómeno que estamos estudiando.

La Cuarta Asamblea General del **Centro Europeo de Fundaciones (CEF)**, celebrada en noviembre de 1993 en Praga, aprobó la "**Declaración de Praga**"<sup>11</sup>, constituida por un conjunto de principios objetivos y compromisos de las fundaciones asociadas al CEF, en relación con sus deberes y responsabilidades, así como con sus actividades de interés general, merecedoras de una regulación legal y fiscal favorable.

Los compromisos adquiridos, entre otros, fueron los siguientes:

- Defensa de la responsabilidad individual y de la participación de las fundaciones en beneficio de las actividades de interés general.

- Desarrollo y promoción de responsabilidades por las fundaciones en los campos social, cultural, medioambiental, educativo, científico, sanitario y económico, retos a los que los gobiernos no pueden responder en solitario.

- Respeto por parte de las fundaciones a la transparencia y responsabilidad en relación con el sistema legal.

La Declaración de Praga supuso un primer paso de las fundaciones europeas a favor de una mayor presencia social e institucional, remarcando su papel como parte integrante de la sociedad civil y subsiguientemente sus responsabilidades en relación con sus actividades de interés general, así como la necesidad de avanzar en el camino de la apertura y el respeto a la ley, comunicando hacia el exterior todos estos principios de acción y sus resultados.

Posteriormente, en las **Asambleas Generales de 1994 y 1995**, celebradas respectivamente en Londres y Sevilla, el CEF ha avanzado en la definición de un "**Código de Buenas Prácticas**"<sup>12</sup>, destacando a los efectos de la convivencia del balance social de las fundaciones, los siguientes puntos:

10.- EFC "Fourth Annual General Meeting". Firmada el 9 de noviembre de 1993 por Horts Niemeyer (Chairman), Michael Brophy (Vice-Chairman) y John Richardson (Director).

11.- EFC Code of Practice Task Force: "Revised Draft Principles of Good Practice", (october 95).

### 1. En relación con el público en general:

- **Informe Anual:** Las fundaciones se comprometen a difundir al público en general, a través de informes anuales, los siguientes aspectos:

\* Los propósitos y objetivos de la fundación y sus actividades en el último año, permitiendo así comparaciones interanuales.

\* Información sumaria sobre los principales ingresos y sus fuentes.

\* Descripción sumaria de las ayudas concedidas a otras organizaciones e instituciones.

\* Listado de los miembros del Patronato.

- **Finanzas:** Las fundaciones llevarán su contabilidad de acuerdo con los estándares y prácticas reconocidas en sus respectivos países y serán transparentes respecto a los ingresos, los gastos y su patrimonio.

### 2. Respecto de sus beneficiarios:

- Las fundaciones funcionarán con **transparencia** en relación con las actividades que apoyan y sus resultados.

- Las fundaciones que apoyen económicamente a otras instituciones o personas físicas, darán información sobre sus actividades, incluyendo su distribución geográfica y el procedimiento de la **adopción de decisiones**, que será **objetivo**.

### 3. En relación con las autoridades:

- Las fundaciones se comprometen a **cumplir las obligaciones** derivadas de la **legislación nacional** correspondiente, así como a dar acceso a las autoridades a la información referente a su organización, las actividades desarrolladas, sus ingresos y gastos, así como de los miembros del Patronato.

### 4. Respecto de sí mismas:

- Las fundaciones se comprometen a promover una organización y un trabajo eficiente, asegurando una **gestión prudente y sostenida**, así como un uso adecuado de los recursos.

- El Patronato se asegurará que las prácticas de gestión sean adecuadas a las **actividades y programas desarrollados**.

- Las fundaciones llevarán un apropiado **control interno** de los recursos, una evaluación de los programas financiados, así como una **planificación a largo plazo** de la ejecución de actividades y de su evaluación posterior.

El "Código de Buenas Prácticas" en materia de fundaciones ha generado un gran consenso y ha sido asumido por muchas fundaciones que operan en el espacio europeo. Así se ha puesto de manifiesto en la Asamblea General del CEF celebrada en noviembre de 1996 en París, cuyo eje central fue la implementación de las "Buenas Prácticas" en el quehacer cotidiano de las Fundaciones.

En conclusión, podemos apreciar a través de los puntos resaltados que **el balance social es un documento con futuro en el sector de las fundaciones**, porque ciertamente hay que unir la necesidad del informe anual y la llevanza de la contabilidad, a las actividades de planificación y evaluación, así como a la preocupación por transparencia en relación con los beneficiarios y la propia Administración. Como ha puesto de manifiesto SÁNCHEZ ASIAÍN<sup>13</sup>, es urgente que las fundaciones busquen **nuevas orientaciones éticas**, más acordes con los nuevos consensos implícitos sobre el nuevo protagonismo de los ciudadanos de la Europa del próximo milenio.

Se constituirá así el balance social, sin duda, en un elemento más de difusión de las actividades fundacionales, de su inserción en la comunidad, de pauta sostenida de conducta al hilo del importante papel que han de desempeñar las fundaciones en una sociedad avanzada y como instrumento de medición y evaluación de su rentabilidad social.

#### 4.3.2. Una propuesta abierta de balance social aplicable a fundaciones

Como ha expresado OLLERO TASSARA (1982:86) el tema del balance social no puede afrontarse como un añadido caprichoso de discutible rentabilidad estética. Por ello hay que considerar el modelo de sociedad no como un marco dado -cuyo diseño y funcionamiento pueda transferirse pasivamente al Estado- sino como una tarea a desarrollar en los diversos ejercicios humanos de las libertades<sup>14</sup>.

El balance social, como ya ha sido conceptuado, responde, por tanto, a una **demanda de "comunicación global"** de la fundación con los agentes sociales y económicos, y es consecuencia de una mentalidad social más desarrollada, más sofisticada, que exige, por lo tanto, otro tipo de respuesta (TEROL ESTEBAN, A. 1992: 87).

13.- SANCHEZ ASIAIN, J. Angel.: "La tercera vía: hacia una nueva ética de las fundaciones en el próximo milenio", Universidad de Sevilla, Sexta Asamblea General del Centro Europeo de Fundaciones, Sevilla, 8 de noviembre de 1995.

14.- Para profundizar más en esta justificación teórica del balance social puede consultarse el artículo de A. OLLERO TASSARA "Balance social y modelo de sociedad" en la obra colectiva "El Balance social de la empresa y las instituciones financieras", (I Jornadas de Estudio sobre Economía y Sociedad). B. Bilbao, Madrid, 1982.

Como se ha venido comentando en estas páginas, las empresas y entidades en general, presentan hoy en día una serie de **elementos necesarios para garantizar su supervivencia**. Estos son en las fundaciones, al menos, los siguientes:

- Adecuada comunicación con el exterior, el conjunto de la sociedad, poniendo el interés hacia la actividad que desarrollan.
- Transparencia y rigor informativo.
- Recogida y análisis del impacto global de la institución en la sociedad.
- Control económico y financiero.
- Mejora de los sistemas internos de administración, organización y gestión.

En consecuencia, es difícil hablar de balance social en países o entornos poco desarrollados, en los que ni siquiera la información financiera se realiza con unas mínimas garantías de rigor y veracidad. No es este afortunadamente el caso de España.

En las instituciones sin fin de lucro, la necesidad de comunicación global es aún mayor. De una parte, como antes se apuntó, el éxito o fracaso en la función que desarrollan no viene dada por su capacidad para generar resultados económicos, sino por la consecución del fin (asistencial, cultural, etc.) para el que fueron creadas.

La **transparencia informativa** es necesaria de cara a la Administración a la que se le está pidiendo un tratamiento fiscal favorable. Por otra parte, ese tratamiento fiscal favorable tiene mayor "legitimación social", cuando la fundación comunica sus actividades, las hace públicas. Pero no sólo es un problema de legitimación. Una de las principales fuentes de financiación de las fundaciones son las donaciones. En su propio interés estará, por tanto, difundir al máximo sus actividades. Las personas que puedan encontrarse comprometidas con la idea o el fin perseguido por la fundación, difícilmente podrán prestar su colaboración si desconocen sus actividades y objetivos.

Las fundaciones más que otras entidades, necesitan de un adecuado sistema de **conexión con la sociedad**, personas e instituciones, para que su función sea comprendida y valorada. Las fundaciones asistenciales, educativas, culturales, de investigación, de cooperación al desarrollo, etc., llevan a cabo una actividad eminentemente de interés general. Así como, ya hemos dicho, que la empresa necesitaba para crecer, desarrollar una mayor conciencia del impacto que tiene en la sociedad a través de su efecto en el empleo, en el medio ambiente, en el nivel de vida, en las condiciones del trabajo, en la salud, las fundaciones tienen en el interés general la razón de su existencia.

Si para avanzar, la empresa ha venido incidiendo cada vez con mayor interés en los aspectos sociolaborales, las organizaciones sociales, entre ellas las fundaciones, necesitan tener en cuenta las condiciones económicas propias y externas. Son dos partes de un mismo cuerpo, entre las que hay que buscar un equilibrio, un punto medio de encuentro.

De ahí que si el balance social nació y se desarrolló en la empresa, con más motivos puede constituir un instrumento idóneo para la fundación a fin de alcanzar los objetivos de interés general. La eficacia de las fundaciones y de otras organizaciones sociales no se encuentra en el beneficio económico, sino, principalmente, en mejorar el éxito en sus actividades, y en ese sentido, en medir éste si se quiere continuando optimizando aquellas<sup>15</sup>.

La contabilidad financiera tiene sus propios límites y no puede dar respuesta a aspectos sociales como aquellos que son esenciales en una entidad no lucrativa.

El balance social, es una forma sistematizada, y ahí entramos en la parte complicada del asunto, de presentar a los distintos grupos sociales, con los que se relaciona una fundación, información de tipo cuantitativo y cualitativo sobre el impacto que producen en estos grupos (TEROL ESTEBAN, A. 1992: 88).

Los modelos ideales del balance social, que tratan de medir los flujos entre la institución y la sociedad mediante términos monetarios siguiendo los parámetros contables, no son de aplicación a las fundaciones. Se trata de reflejar el **impacto social**, de presentar, por lo tanto, información no cuantitativa que es realmente difícil de validar con metodologías rígidas.

Soy más partidario de aplicar modelos posibilistas, flexibles y globales que, además de expresar costes, se aventuren a reflejar el impacto social del gasto sin tener como objetivo la expresión de dicho impacto en unidades monetarias.

Antes de analizar con detalle el esquema metodológico que propongo de "balance social" siguiendo las ideas predominantes, he de mencionar que el balance social, como comienzo, se ha de entender más bien como un documento a realizar tras una época determinada, significativa de la fundación situando el intervalo temporal cada tres o cinco años. Ello nos permite ofrecer una proyección de datos

15.- Ley 30/1994, de 24 de noviembre, artículo 23, 3. Aún partiendo de que lo social debe primar sobre lo económico-financiero en los objetivos de la fundación, es importante que ésta recoja de la empresa privada los principios de la contabilidad generalmente aceptada por los profesionales. Su credibilidad externa se afianzará mediante la elaboración de auditorías externas que validen la información económico-financiera de la empresa y que ha sido incorporada por Ley a las fundaciones en determinadas circunstancias.

Así, éstas vienen obligadas a su realización cuando concurren al menos dos de las siguientes circunstancias:

- a) Que el total de su patrimonio supere los cuatrocientos millones de pesetas.
- b) Que el importe neto de su volumen anual de ingresos sea superior a cuatrocientos millones.
- c) Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a cincuenta.

de forma comparativa muy beneficiosa para la fundación y el posible lector. Anualmente sería más deseable elaborar memorias breves de gestión con algunos elementos de definición, dación de cuentas y “marketing”.

Puede servir de orientación un **modelo abierto** que se propone a continuación estructurado en seis partes.

#### 4.3.2.1. Introducción

- **Justificación del balance social:** Exposición del punto de partida de la fundación así como las razones y objetivos que pretende conseguir a través del balance social. Este apartado no debería quedarse en una mera relación de buenas intenciones, sino en las metas de acción que pudieran seguirse como una guía por el lector, a lo largo del documento.

- **Marco legislativo** por el que se regulan las fundaciones, y los beneficios fiscales que se obtienen de cumplir con la Ley de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General, o la Ley autonómica correspondiente, ya sea de índole sustantivo o fiscal (Navarra y País Vasco).

- Información sobre la **forma en que un tercero puede colaborar con la fundación**. Este apartado “de carácter comercial” se considera vital, dado que muchas fundaciones se encuentran en situación económica precaria debido a que se desconocen sus objetivos y actividades. Se ha de ofrecer información a los benefactores (personas físicas y jurídicas) sobre los tipos de colaboración económica: donaciones y legados, así como su tratamiento fiscal; convenios de colaboración con empresas, actividades y programas prioritarios de mecenazgo, etc., así como el procedimiento administrativo para llevarlos a cabo, al objeto de estimular estas vías de financiación u otras.

- Podríamos incluir el **objetivo, contenido y alcance del balance social**. Es decir, su finalidad en el momento de iniciar su elaboración, qué aspectos debe tener dentro de sí y aquello que se ha podido conseguir al terminar su ejecución. Posiblemente entre el objetivo inicial y el alcance final habrá una diferencia que precise de algún comentario, observación o explicación.

- Dentro de la introducción, es importante resaltar sus **limitaciones**. Expresar sus limitaciones es dar credibilidad a su contenido, no debiéndose cuantificar aquello que no es posible, ya que, de lo contrario, podría ponerse en entredicho como documento válido para lo que está pensado.

- Por último, este bloque introductorio, debe incluir una breve descripción de la **metodología utilizada en su elaboración**. No todos los balances sociales tienen que ser idénticos, su flexibilidad es parte intrínseca de sí mismos. Ahora bien, es preciso explicar por qué se adopta una metodología y no otra. Pueden existir motivos muy variados: institucionales, tipo de actuación, sector, etc., que hagan

conveniente diversas variaciones en su estructura. La metodología puede abstraerse por analogía de los epígrafes precedentes.

#### 4.3.2.2. Presentación de la fundación

- Conviene empezar con una **breve reseña histórica** donde se explica su constitución, su fecha, e incluso aspectos internos que motivaron su creación y su posterior evolución, hasta la fecha de cierre del balance. Se habrán de indicar elementos del entorno que permitan situar la entidad en su contexto (en relación con la introducción del balance social).

- Puede ir seguida de la definición de los **objetivos de la fundación**. Las generales o grandes **líneas de acción estratégicas y los objetivos operativos** decididos como tales para llevar a cabo a corto plazo. Las actividades a desarrollar y el coste previsto para cada acción identificable, los plazos que se han marcado para su consecución, con fechas y tiempos medibles.

- Este mismo apartado debe incluir **el esquema organizativo** (Patronato, estructura operativa, centros filiales o entes instrumentales, ya sean o no de carácter empresarial, etc.) y la definición de una batería de indicadores básicos de medición que formen parte del sistema de información que vaya en doble dirección, de arriba a abajo y en sentido contrario. Estos **indicadores socioeconómicos** deben ser bien elegidos para que permitan a la entidad poder agregarlos y conocer, en última instancia el estado de la fundación en un determinado momento de forma global.

- **Los indicadores** variarán sin duda entre una y otra fundación, pero se pueden generalizar algunos de ellos tales como:

\* Ratio gastos de administración y gastos de gestión o generales (diferenciando ambos)/gasto total de la fundación<sup>16</sup>.

\* Indicador anual de destino de rentas e ingresos netos, y trianual en su caso, ambos en porcentajes respecto de aquellos<sup>17</sup>.

\* Ratio de obtención de ingresos (desglosado por donaciones, subvenciones y actividades)/rentas propias.

\* Indicador de cooperación con otras instituciones. (número de convenios, de programas conjuntos, fondos destinados a esta finalidad, etc...).

\* Indicadores específicos según la finalidad fundacional y los programas gestionados.

16.- De acuerdo con el artículo 25 de la Ley de Fundaciones los gastos de administración son diferentes a los de gestión o generales, ya que los primeros se definen con exclusividad como los directamente ocasionados a los órganos de gobierno por la administración de los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación y de los que los patronos tienen derecho a resarcirse de acuerdo con el artículo 13.6.

17.- En relación con el art. 25.2 de la Ley 30/94.

#### 4.3.2.3. Análisis de las actividades de la fundación y su influencia en la sociedad

- Debe de **cuantificarse** en la medida de lo posible y siempre, en estrecha relación con los **objetivos y actividades** que fueron programados, acudiéndose a métodos cuantitativos (encuestas) y/o cualitativos de investigación social. Es necesario hacer un esfuerzo de relación o comparación entre lo previsto y lo ejecutado para conocer el nivel o grado de efectividad, explicando, si es preciso, qué cosas no se llevaron a cabo y por qué se realizaron otras que no estaban previamente pensadas. O dicho de otra manera se trata de verificar **el grado de cumplimiento de los fines fundacionales**. Debemos tener en cuenta desviaciones y conocer su nivel en el contexto global de la institución. Estas desviaciones no pueden ser excesivas, de lo contrario, la programación por objetivos no tendría ninguna virtualidad y hace que el personal involucrado desconfíe de ella y no la tengan en cuenta.

- Se trata de dar una **información suficiente y veraz**, indicando sus posibles fallos y dificultades, sin pretender suministrar una información de escaparate, favorable a la fundación, sino los datos objetivos disponibles de la actividad desarrollada. De otro lado no parece necesario llevar a cabo una guía completa de acciones, puede llegar a confundir al lector por exceso de información. Hay que quedarse en las **acciones más relevantes**, en relación con la ejecución de los fines de interés general por la fundación concreta objeto del balance social. Asimismo hay que tener en cuenta, lo ya expresado con anterioridad, no puede cuantificarse lo no cuantificable, o hacerlo con insuficientes garantías de fiabilidad.

- Recoge el **valor añadido producido por la fundación**<sup>18</sup>, es decir los servicios y prestaciones concedidos, el empleo directo o inducido generado, así como su aportación al desarrollo de infraestructuras, comunicaciones, mejoras urbanísticas, aportaciones culturales, docencia y formación (profesional o no, ocupacional o reglada, continua, etc...), impacto medio-ambiental, investigación y desarrollo (I+D), así como avance científico en el sector correspondiente, incidencia en la imagen del colectivo beneficiario de la acción de la fundación o de la actividad en términos generales desarrollada, publicaciones, sensibilización social, relaciones con medios de comunicación etc., en definitiva, dependiendo de los fines de la fundación, hacer hincapié en aquellos aspectos que le atañen y son conexos.

En este apartado pueden incluirse los **beneficiarios/usuarios de la fundación**, su distribución geográfica sectorial y estadística, grado de cobertura, así como indicación del procedimiento de adopción de decisiones y canales de recepción de propuestas con expresión de los requisitos que se hayan de cumplir. Cabe hacer mención a la necesaria difusión de los fines y actividades de la fundación para que puedan ser conocidos por sus eventuales beneficiarios y demás interesados, determinar la concreción de estas actividades puede ser de interés. Asimismo no solo se debe incluir la acción directa

18.- En el mundo fundacional no se produce la dicotomía entre el aseguramiento de la continuidad en la creación de riqueza y la distribución de la misma, que ocurre en las empresas BALLARIN Y PEREIRA (1982:406), pues la realización de fines de interés general es la razón de la existencia de las fundaciones que se deben a la misma. De aquí que la legislación estatal (art. 25 de la Ley 30/94) establezca la afectación del 70% de las rentas netas de la fundación al cumplimiento de fines. Todo ello no es óbice para que las fundaciones puedan tener ingresos por determinadas actividades (art. 24 de la Ley).

de la fundación y su impacto social, sino también la de sus entes instrumentales. También debe profundizarse en las relaciones con **los donantes**, apoyo diferenciado y finalista a los diferentes programas ejecutados, comparaciones interanuales, grado de fidelización, información remitida y grado de autosatisfacción (encuesta). Todos estos parámetros son claramente aplicables a los **voluntarios**. Además debe analizarse también el grado de **cooperación** con otras instituciones afines sean privadas o públicas; la gran tentación en las fundaciones es el aislamiento en el desarrollo de actividades, limitando sus efectos. En este sentido también puede ser relevante hacer mención a la pertenencia a **instancias asociativas** de carácter sectorial o generalista de fundaciones.

Esta tercera **parte** es la **más importante del balance social de fundaciones**, que se propone, pues **mide los efectos directos e indirectos de sus actividades en la comunidad** donde se inserta la fundación correspondiente.

#### 4.3.2.4. Recursos humanos y materiales

- Incluye información sobre los **recursos humanos** con los que cuenta la fundación para el cumplimiento de sus fines, tipo y modalidad de profesionales, personal de apoyo administrativo, voluntariado, etc. Incluso el personal sería conveniente que se desglosara por las grandes áreas de actuación de la entidad así como por edad y antigüedad en la fundación y otros datos derivados de la estructura de la plantilla. Sería conveniente hacer mención a la política retributiva, el tiempo de trabajo, la productividad, el absentismo, la formación, así como a las relaciones individuales y colectivas de trabajo (negociación colectiva), si la fundación tuviera envergadura suficiente para ello.

- En este mismo apartado se recogerían **datos básicos de los recursos materiales**, tales como los del patrimonio y equipamiento disponibles, los recursos financieros y los diferentes sistemas de captación de los recursos. La medición de su porcentaje según la actividad desarrollada es un buen indicador de una eficaz y eficiente gestión. Esta parte debe presentarse lo más cuantificada posible.

- Del mismo modo sería conveniente, dada su importancia para ciertas fundaciones, detallar **las inversiones** tales como las obras realizadas en instalaciones, renovaciones de equipamientos tecnológicos, equipos y programas informáticos, así como mobiliario y equipos de oficina, si fuere un dato significativo, entre otras, relacionadas con la dispensación de servicios o el otorgamiento de prestaciones objeto de la fundación.

#### 4.3.2.5. Datos económico-financieros

Se trataría de recoger en este capítulo, en su caso, la siguiente **información**:

- **Balance de situación y cuenta de resultados** (lo que sería la cuenta de pérdidas y ganancias en una empresa), acompañado del **informe de la auditoría** correspondiente, realizada por una firma independiente.
- Desglose de los **ingresos según tipos** (rentas propias, donaciones y legados, subvenciones, ingresos por servicios, otras aportaciones del fundador o de terceros, etc.).
- Desglose de los **gastos por conceptos y programas de actuación**, siempre que sea posible.
- **Aportaciones al Estado** (Impuestos y pagos a la Seguridad Social generados, etc.).
- **Formación de inversiones**, aportaciones al PIB y aportación a la balanza de pagos (en el caso de fundaciones muy grandes con actividades de gran impacto económico).

#### 4.3.2.6. Recapitulación

El balance social debe recoger en este capítulo dos aspectos importantes que tienen que ver con la **autocrítica** y un elemento de **superación** y de cambio positivo de la fundación y consiste en dar información sobre la rentabilidad social última que se ha conseguido con sus acciones.

- Se trataría de llegar a saber **qué piensan los beneficiarios** del servicio o la prestación que reciben ¿les es útil?, ¿en qué medida?. Para conocer esta información el método de la encuesta puede ser de gran ayuda. Exactamente igual cabe realizar respecto del grado de satisfacción e identificación con la entidad de los benefactores (**donantes y voluntarios**) en el caso de fundaciones no patrimonialistas.

- Además, el grado de aproximación del **personal de la fundación** con aquello que hace todos los días. Con ello se procura conocer y efectuar los cambios que sean precisos en los objetivos operativos de la organización, promoviendo el desarrollo humano de quienes en ella trabajan. Este aspecto también puede extenderse a los **suministradores y proveedores**, que en cierto modo están ligados a la fundación.

Y por otro lado analizar mediante la **evaluación** que corresponda los programas desarrollados directamente y los financiados a terceros.

Hay que reconocer que dar este paso no es fácil y queda reservado a las **instituciones con capacidad de liderazgo** y con vocación de ejercerlo en el ejercicio de su responsabilidad social, garantizando así la continuidad de la fundación.<sup>19</sup>

En relación con el modelo abierto de balance social de fundaciones que se propone desearía finalizar con las siguientes ideas aplicables al mismo:

- Esta **metodología** debe ser en sí misma **flexible, autocrítica y renovada permanentemente**. Cada fundación debe ser creadora de su propio balance social manteniendo los elementos fundamentales que hemos comentado. Hacer avanzar por la vía de la práctica una metodología creativa que permita continuamente innovar y hacerla más beneficiosa para sí misma y la sociedad. Deben tenerse en cuenta las fases y recomendaciones expuestas en el epígrafe de este Capítulo referente a los modelos de balance social y más concretamente respecto de sus elementos internos e implantación del mismo; en suma es necesaria una decisión de la dirección, una buena participación del contexto general de la fundación, integrándose el balance social en aquel. La implementación del balance social debe ser **gradual**.

- Debe servir a la necesidad de que las fundaciones ofrezcan a los interlocutores sociales una **información completa y depurada**, es decir, clara y comprensible para todos. Nuestra sociedad es cada vez más exigente con la información y transparencia de las instituciones públicas y privadas y, particularmente las no lucrativas, entre las que destacan las fundaciones.

- **La información** no debe limitarse a las memorias o balances sociales sino que **debe formar parte como un proceso de las actividades normales de la fundación** y ser considerada como una oportunidad para explicar sus objetivos y problemas.

- Se ha de destacar la **importancia de que las fundaciones dispongan de una mutua información** a fin de que todas puedan acceder a un conjunto de datos comprensibles y fiables que permitan aportar sus recursos a la comunidad de la forma más racional posible. Para ello, se necesitará un **organismo coordinador**, ya sea público o privado,<sup>20</sup> que pudiera dar una información global sobre la acción de las fundaciones españolas y muy especialmente el papel que desempeñan o pueden realizar en el futuro, dirigido al conjunto de la sociedad. El conocimiento de esta realidad será la **princi-**

19.- Aunque referido al mundo empresarial puede extrapolarse al de las fundaciones. Vid. V. DOMINGO GARCIA-MARZA: "El balance social factor clave para la competitividad", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, octubre 1995.

20.- Desde una óptica privada, la experiencia al respecto en el Reino Unido de la "Charities Aid Foundation", (C.A.F.) que es una fundación-paragüas, que aglutina otras, y que es responsable de las estadísticas y estudios referentes a las fundaciones británicas, es altamente elocuente. Vid: "Charity Trends" de edición anual por CAF; y "Sources of Charity Finance", editado por N. Lee, Londres, 1989. En el ámbito estadounidense puede citarse la labor desarrollada por "Independent Sector" (Sector Independiente) que es una asociación con sede en Washington a la que pertenecen la mayoría de los integrantes del Tercer Sector del país citado, que publica cada dos años el libro "Dimensions of the Independent Sector. A Statistical Profile", que es un análisis socioeconómico en profundidad de las entidades no lucrativas de Estados Unidos; también hay que subrayar la edición por esta organización del "Non Profit Almanac", publicación estadística periódica y continuada sobre el Tercer Sector. Ojalá pueda producirse en España pronto un avance en la línea indicada, será un claro indicador de la consolidación del sector en nuestro país.

**pal defensa de las fundaciones y la mejor inversión para su respeto y apoyo por los poderes públicos.** A estos efectos el Consejo Superior de Fundaciones (arts. 38 y 39 de la Ley 30/94) podría desempeñar perfectamente las funciones indicadas.

- En última instancia **el balance social conlleva las siguientes ventajas:** posibilitar individualmente a las fundaciones una mejor **planificación y gestión** como consecuencia de la existencia previa de una información sistematizada y orientada a unos objetivos concretos; facilitar la **participación** al potenciar la intercomunicación beneficiarios-sociedad-Patronato y la **concertación** entre dirección y trabajadores; estimular el **autocontrol** como un efecto de lo anterior, potenciar la **integración funcional** de la entidad, incrementar la cooperación con otras entidades afines y aumentar el grado de comunicación e imagen de la fundación hacia el interior y el exterior.

## 5.- Bibliografía

- BALLARÍN, E. y PEREYRA, F: El proceso de creación de valor en la elaboración de un balance social. En: *El balance social de la empresa y las instituciones financieras*. Madrid: Banco de Bilbao, 1982.
- BAUER, R.A: The State of the Art of Social Auditing. En: DIERKES Y BAUER: *Corporate Social Accounting*. Londres: Praeger, 1973.
- BOWER, J.L: Las responsabilidades de las empresas norteamericanas en los años ochenta. En: *El balance social de la empresa y las instituciones, I Jornada de Estudio sobre Economía y Sociedad*. Madrid: Banco de Bilbao, 1982.
- BROCKHOFF, K: *Gesellschaftsbezogene Berichterstattung der Unternehmen in Teitochrift fuer Betriebswirtschaftliche Foschying*. Cuaderno 1, 1975.
- BUDAEUS: Sozialbilanzen. En: *Z f B*, núm. 3, 1977.
- CABRA DE LUNA, M.A: Comentarios a la Ley de Fundaciones. En: *Comentarios a la Ley de Fundaciones e Incentivos Fiscales*. Madrid: Escuela Libre Editorial, Marcial Pons, 1995.
- CABRA DE LUNA, M.A: El Tercer Sector. En la obra colectiva: *El Sector no Lucrativo en España*, CARPIO, M. (coord.). Madrid: Editorial Pirámide, 1999.
- CÁMARA, J.A: *Los indicadores sociales hoy*. Madrid, 1977.
- CHEVALIER, A: *El balance social de la empresa*. Madrid: Fundación Universidad Empresa, 1977.
- DIERKES, M: *Corporate Social Accounts on Research Futures*. Columbus: Batalle Institute; Ohio: Fourth quarter, 1972.

- DIERKES, M: Was sind Sozialbilanzen? Vorschläge zur Lösung der terminologischen Sprachverwirrung der letzten Jahre. En: *Sozialbilanzen der Bundesrepublik Deutschland*, Düsseldorf: E. Pieroth (edit), 1978.
- DOMINGO GARCÍA-MAZA, V: El balance social factor clave para la competitividad. En: *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 1995.
- DUQUE RAMÍREZ, F: El balance social en la América Latina. En: *El balance social de la empresa y las instituciones, I Jornada de Estudio sobre Economía y Sociedad*. Madrid: Banco de Bilbao, 1982.
- FERNÁNDEZ DAZA, E: La gestión económica financiera y de control en las entidades sin ánimo de lucro, especial referencia a las fundaciones en el sector no lucrativo en España. En: DE LORENZO, R. y CABRA DE LUNA, M.A. (Dir.), et al.: *El Sector no lucrativo en España*. Madrid: Escuela Libre Editorial; Fundación ONCE, 1993.
- FRANCH MENEU, J.J: Las entidades y fundaciones sin ánimo de lucro como factor de progreso económico: una tercera vía entre economía de mercado y sector público. En: *Revista de Derecho Financiero y Hacienda Pública*, núm. 208, 1990.
- GALLO, M.A: Responsabilidades sociales de la empresa. En: *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa*. Barcelona: Orbis, 1987.
- GARCIA ECHEVARRÍA, S: *Responsabilidad social y balance social de la empresa*. Madrid: MAPFRE, 1982.
- GASTILS: Social Accounting Versus Social Responsibility". En: DIERKES Y BAUER: *Corporate Social Accounting*. Londres: Praeger, 1973.
- HAYEK: *Derecho, legislación y libertad*. Madrid: Unión Editorial, 1976.
- JACQUET, J.J: El balance social en Francia y la Ley de 12 de julio de 1977. Radiografía de 120 balances sociales: de la Ley a la realidad. En: *El balance social de la empresa y las instituciones, I Jornada de Estudio sobre Economía y Sociedad*. Madrid: Banco de Bilbao, 1982.
- KAZUAKI HORADA: La empresa y la responsabilidad social: el desarrollo del concepto en Japón. En: *El balance social de la empresa y las instituciones, I Jornada de Estudio sobre Economía y Sociedad*. Madrid: Banco de Bilbao, 1982.
- LLANO CIFUENTES, A: La dimensión ética del balance social. En: *El Balance Social de la empresa y las instituciones financieras*. Madrid: Banco de Bilbao, 1982.
- OLLERO TASSARA, A: Balance social y modelo de sociedad. En: *El Balance Social de la empresa y las instituciones financieras*. Madrid: Banco de Bilbao, 1982.
- PARRA LUNA, F: *Balance Social y progreso empresarial*. Madrid: Cirdesa, 1980
- PARRA LUNA, F: *Elementos para una teoría formal del sistema social*. Madrid: Universidad Complutense, 1983.

- PROPERSI, A. y ROSSI, G: *Associazioni e Fondazioni*. Milano: Delillo, 1993.
- SÁENZ DE MIERA, A: Panorámica de fundaciones en España. En: *Hacia una nueva Ley de Fundaciones*. Santander: Fundación Marcelino Botín, 1992.
- SAGARDOY BENGOCHEA, J.A: Responsabilidad y balance social en las empresas españolas. En: *El balance social de la empresa y las instituciones financieras*. Madrid: Banco de Bilbao, 1982.
- SANCHEZ ASIAÍN, J.A: *La tercera vía: hacia una nueva ética de las fundaciones el próximo milenio*. Universidad de Sevilla, Sexta Asamblea General del Centro Europeo de Fundaciones, Sevilla, 8 de noviembre de 1995.
- SENAR CLENS, M: El balance social en España y Suiza. En: *El balance social de la empresa y las instituciones, I Jornada de Estudio sobre Economía y Sociedad*. Madrid: Banco de Bilbao, 1982.
- SUÁREZ, F: Aspectos laborales del balance social de la empresa. En: *El Balance Social de la empresa y las instituciones financieras*. Madrid: Banco de Bilbao, 1982.
- TERMES CARRERO, R: Responsabilidad social de la Banca. En: *El balance social de la empresa y las instituciones financieras*. Madrid: Banco de Bilbao, 1982.
- TEROL ESTEBAN, A: El Balance social en las fundaciones y la sociedad civil. En: DE LORENZO, R. y CABRA DE LUNA, M.A. (Coords.): *Las fundaciones y la sociedad civil*. Madrid: Civitas, 1992.
- TORRES PRADAS, L: Indicadores de gestión en entidades sin fines lucrativos. *Rev. Partida Doble*, núm. 33. Zaragoza: Departamento de Contabilidad y Finanzas, Universidad de Zaragoza, abril de 1993.