



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de fin de máster

Las fundaciones como herramienta de responsabilidad social corporativa de las entidades financieras:

El caso de la Fundación “La Caixa”

Laura Zárraga Busto

Tutora: Marta Rey García

Máster Universitario en Banca y Finanzas

Curso académico 2021/22

Trabajo de Fin de Máster presentado en la Facultad de Economía y Empresa
de la Universidad de la Coruña para la obtención del Máster Universitario en
Banca y Finanzas.

Resumen

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha impulsado a las empresas a asumir compromisos en materia social y medioambiental, en la medida que estas cuestiones resultan de interés para sus *stakeholders*. Conceptos como la *Triple Bottom Line* o la sostenibilidad han ido cobrando fuerza, planteando a las compañías la necesidad de aunar el rendimiento en las esferas económica, social y medioambiental. En este contexto, son muchas las empresas que han decidido llevar a cabo sus actividades en el ámbito de la RSC a través de una fundación corporativa, y, en el caso de las empresas del sector financiero, la nueva figura de las fundaciones bancarias creada tras la crisis parece que podría convertirse en un instrumento realmente útil para realizar estas actividades. El objetivo de este trabajo es analizar el papel que pueden desarrollar las fundaciones bancarias como instrumentos de RSC de las entidades financieras, así como examinar de qué manera y en qué medida crean valor en las tres esferas mencionadas. El trabajo se estructura en dos partes: en la primera se sientan las bases teóricas y en la segunda, para comprobar la potencial utilidad que se atribuye a las fundaciones bancarias como herramientas de RSC, se presenta un estudio de caso sobre una de las fundaciones más importantes del mundo –la Fundación Bancaria “La Caixa”–. Se centra en el período 2019-2020 al objeto de valorar también los primeros efectos de la COVID-19 sobre dicha fundación. Para la elaboración del trabajo se han revisado una gran variedad de fuentes secundarias. La principal conclusión a la que se ha llegado, es que las fundaciones bancarias –en concreto la Fundación “La Caixa”– constituyen herramientas valiosas para el desarrollo de la RSC de las entidades financieras.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa (RSC), sostenibilidad, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), fundaciones corporativas, fundaciones bancarias, banca española, medición de impactos.

Número de palabras: 24.577

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) has encouraged companies to assume commitments in social and environmental matters, to the extent that these issues are of interest to their stakeholders. Concepts such as the Triple Bottom Line or sustainability have been gaining strength, proposing to companies the need to combine performance in the economic, social and environmental spheres. In this context, there are many companies that have decided to carry out their activities in the field of CSR through a corporate foundation, and, in the case of companies in the financial sector, the new figure of banking foundations created after the crisis seems that it could become a really useful instrument to carry out these activities. The objective of this paper is to analyze the role that banking foundations can play as CSR instruments for financial institutions, as well as to examine how and to what extent they create value in the three areas mentioned. The paper is structured in two parts: in the first, the theoretical basis are laid down and in the second, to verify the potential usefulness attributed to banking foundations as CSR tools, a case study is presented on one of the most important foundations in the world –the "La Caixa" Banking Foundation–. It focuses on the 2019-2020 period in order to also assess the first effects of COVID-19 on said foundation. For the elaboration of the paper, a great variety of secondary sources have been reviewed. The main conclusion reached is that banking foundations –specifically the "La Caixa" Foundation– are valuable tools for the development of CSR in financial institutions.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), sustainability, Sustainable Development Goals (SDG), corporate foundations, banking foundations, spanish banking, impact measurement.

Índice

1. Introducción.....	8
2. Marco teórico-conceptual: la responsabilidad social corporativa (RSC) y las fundaciones corporativas	10
2.1. La responsabilidad social corporativa (RSC): conceptualización.....	11
2.1.1. Teoría de los grupos de interés.....	12
2.1.2. Triple cuenta de resultados y valor compartido	15
2.2. El concepto de desarrollo sostenible y la Agenda 2030: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	18
2.3. Las fundaciones corporativas como herramienta de RSC.....	21
2.3.1. Las fundaciones en España.....	21
2.3.2. Conceptualización de las fundaciones corporativas	23
2.3.3. Tipología de fundaciones corporativas	25
2.4. De las cajas de ahorros a las fundaciones bancarias.....	27
2.4.1. Las cajas de ahorro: conceptualización y entorno normativo	27
2.4.2. Las fundaciones bancarias como nuevas entidades para el desarrollo de la Obra Social.....	32
3. Estudio de caso: la Fundación “La Caixa” (2019-2020).....	34
3.1. Metodología y marco conceptual	34
3.2. Historia y propósito de la Fundación	36
3.3. Financiación de la Fundación	39
3.3.1. Estructura del grupo Fundación Bancaria “La Caixa”	39
3.3.2. Comparativa de ingresos (2019-2020)	41
3.4. La Obra Social: áreas de actuación y actividades desarrolladas (2019-2020).....	47

3.4.1.	Distribución del presupuesto por áreas de actividad	48
3.4.2.	Programas sociales.....	51
3.4.3.	Investigación y becas.....	53
3.4.4.	Cultura y educación.....	54
3.5.	Alineamiento de las actividades desarrolladas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	56
3.6.	Evaluación del grado de consecución de objetivos y medición de impactos desde la óptica de la Teoría del Cambio y el concepto de valor compartido (2019-2020).....	58
4.	Conclusiones	72
	Bibliografía.....	75

Índice de figuras

Figura 1. Grupos con los que la empresa asume responsabilidades según la teoría neoclásica y según el enfoque stakeholders.....	13
Figura 2. La Triple Bottom Line, del triple objetivo a la triple cuenta de resultados	16
Figura 3. Panorámica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.....	19
Figura 4. Enumeración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.....	20
Figura 5. Ejemplo de aplicación de la Teoría del Cambio a un programa educativo	35
Figura 6. Logotipo de la Fundación Bancaria “La Caixa”	37
Figura 7. Estructura del Grupo Fundación Bancaria “La Caixa” 2020 (millones de euros)	40
Figura 8. Programas sociales: líneas de actuación, proyectos desarrollados y alineación de éstos con los ODS (2019-2020)	57
Figura 9. Investigación y becas: líneas de actuación, proyectos desarrollados y alineación de éstos con los ODS (2019-2020)	57
Figura 10. Cultura y educación: líneas de actuación, proyectos desarrollados y alineación de éstos con los ODS (2019-2020)	58

Índice de tablas

Tabla 1. Ingresos de la Fundación previstos, reales y desviación entre ambos 2019-2020 (miles de euros)	41
Tabla 2. Fuentes de ingresos de la Fundación y volumen de ingresos procedentes de cada una 2019-2020 (miles de euros).....	42
Tabla 3. Cuenta de resultados individual de Critería desglosada y variaciones interanuales de los resultados 2018-2020 (millones de euros).....	43
Tabla 4. Comparación de la reducción del beneficio neto de Critería con la reducción de las rentas distribuidas a la Fundación 2019-2020 (millones de euros)	44
Tabla 5. Peso de los resultados de CaixaBank sobre los resultados de la Cartera Bancaria (millones de euros)	45
Tabla 6. Resumen del reparto de beneficios de CaixaBank 2018-2019 y de los dividendos de esta entidad cobrados por Critería 2019-2020 (millones de euros).....	46
Tabla 7. Recursos a emplear por la Fundación previstos, reales y desviación entre ambos 2019-2020 (miles de euros).....	50
Tabla 8. Programas sociales: objetivos propuestos y medición del desempeño 2019	59
Tabla 9. Programas sociales: objetivos propuestos y medición del desempeño 2020	59
Tabla 10. Investigación y becas: objetivos propuestos y medición del desempeño 2019	63
Tabla 11. Investigación y becas: objetivos propuestos y medición del desempeño 2020	64
Tabla 12. Cultura y educación: objetivos propuestos y medición del desempeño 2019	66
Tabla 13. Cultura y educación: objetivos propuestos y medición del desempeño 2020	67

Índice de gráficos

Gráfico 1. Peso de cada fuente de ingresos sobre el total de ingresos 2019 y 2020	42
Gráfico 2. Gasto por área de actividad y porcentaje de gasto por área 2019-2020 (millones de euros)	49

1. Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una disciplina que ha ido ganando popularidad desde finales del siglo pasado y hasta la actualidad. La idea de que las empresas deben centrarse exclusivamente en obtener beneficios para satisfacer a sus accionistas ha ido perdiendo peso en favor de un nuevo planteamiento en el que las compañías no sólo tienen que crear valor económico para sus socios, sino que también deben prestar atención a otras cuestiones que son importantes para sus restantes grupos de interés relevantes: los aspectos sociales y medioambientales. Las empresas ahora buscan rendir a tres niveles –económico, social y medioambiental– y, la sociedad, cada vez más concienciada y exigente, demanda información sobre el rendimiento de las organizaciones en cada uno de estos niveles. En esta línea surgen nuevos retos para las empresas, como aquellos relacionados con la manera y el medio a través del que desarrollar sus actividades de RSC, con cómo evaluar el rendimiento en las tres esferas mencionadas y cómo acercar los resultados de estas evaluaciones a sus grupos de interés más relevantes y a la sociedad en general. En este sentido, muchas empresas han decidido realizar sus actividades de RSC por medio de una fundación corporativa, y se han propuesto numerosos métodos para medir el impacto de las organizaciones en sus tres vertientes así como estándares para presentar esta información no financiera.

En paralelo a lo anterior, dentro del sector financiero nos encontramos con unas entidades que, desde sus inicios y hasta su reciente reestructuración, se han involucrado con el progreso social: las cajas de ahorros, que dedicaban parte de su excedente económico a la atención de necesidades sociales, lo que constituía su Obra Social. Incluso en la actividad financiera de estas organizaciones subyacía un claro enfoque social. Sin embargo, a raíz de la crisis del 2008 la mayoría de estas entidades desaparecieron y, gran parte de las que no lo hicieron, se vieron obligadas a convertirse en bancos tras la entrada en vigor de la Ley 26/2013. No obstante, el fin de las cajas de ahorros no supuso necesariamente el fin de su Obra Social, ya que esta nueva Ley determinaba que, las cajas que debieran ceder su actividad financiera a un banco por rebasar alguno de los límites en ella establecidos, se transformarían en una fundación mediante la que continuarían desarrollando su Obra Social. Así aparecería un nuevo tipo de fundaciones: las fundaciones bancarias.

Si, como hemos dicho, muchas empresas han optado por llevar a cabo sus iniciativas de RSC por medio de una fundación corporativa, las fundaciones bancarias pueden constituir una herramienta útil para que las empresas del sector financiero materialicen sus actuaciones en este ámbito, en la medida que las propias actividades que deben realizar a través de éstas fundaciones –la Obra Social–, poseen una eminente orientación social.

El objetivo del presente trabajo es examinar el papel que desempeñan las fundaciones bancarias como herramientas de RSC de las instituciones financieras. Con este fin se analiza, para el caso concreto de la Fundación Bancaria “La Caixa”, de qué forma y en qué medida contribuyó a crear valor –económico, social y ambiental– para la sociedad y para la entidad financiera en la que participa, CaixaBank, durante el período 2019-2020, al objeto de poder capturar también los primeros efectos que tuvo la pandemia de la COVID-19 sobre dicha Fundación.

Para cumplir con este objetivo, se ha estructurado el trabajo en dos grandes partes más un epígrafe de conclusiones.

La primera parte, de carácter teórico, servirá de base para el desarrollo de la parte práctica. En ella se exponen una serie de conceptos básicos –Responsabilidad Social Corporativa (RSC), *stakeholders*, *Triple Bottom Line (TBL)* y *valor compartido*, sostenibilidad y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)–, se estudia a la fundación corporativa como instrumento para la realización de las políticas de RSC –desde una visión global del sector en España, pasando por su conceptualización y proponiendo finalmente una clasificación para este tipo de fundaciones– y por último, se aclara cómo a partir de las cajas de ahorros surgió la nueva figura de la fundación bancaria. Se comienza con las características tradicionales de las cajas, después se habla acerca de la liberalización del sector y se explica cómo a causa de ésta hubo que volver a reformar su régimen jurídico, naciendo así las fundaciones bancarias, precisando que són y cuáles son sus funciones.

La segunda parte del trabajo es de carácter práctico, y consiste en el estudio de caso de una fundación bancaria: la Fundación “La Caixa”. Empieza exponiendo la metodología y marco teórico empleados para el desarrollo del caso. En los siguientes apartados se entra en materia, comenzando con la historia y la misión de la Fundación “La Caixa” como punto de partida, examinando posteriormente, para el bienio 2019-2020, cuáles son sus fuentes y volumen de ingresos, en qué áreas actúa, cómo distribuye el presupuesto entre ellas, qué actividades lleva a cabo y con qué objetivos, cómo se

alinean éstas con los ODS, en qué medida cumplen con los objetivos que se habían propuesto y qué impacto tiene su actividad sobre la sociedad y sobre CaixaBank – analizando esto desde la perspectiva de la noción expuesta en el apartado de metodología, la Teoría del Cambio, y desde el concepto de valor compartido comentado en epígrafes previos–.

Finalmente, en base a la exposición previa, se elaboran una serie de conclusiones que cierran el trabajo.

En cuanto a las fuentes de información utilizadas para confeccionar este trabajo, se han consultado una gran variedad de fuentes secundarias: libros, artículos de revista, documentos corporativos –tales como cuentas anuales, informes de actividades o planes de actuación–, páginas web y legislación (BOEs).

2. Marco teórico-conceptual: la responsabilidad social corporativa (RSC) y las fundaciones corporativas

En este primer apartado, con el objetivo de sentar una base teórica que guíe el desarrollo del presente trabajo, se introduce el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) así como otras nociones estrechamente relacionadas con esta disciplina –como *stakeholders*, *Triple Bottom Line*, *valor compartido* o *sostenibilidad*–. De igual modo, se estudia la fundación y, más en concreto, la fundación corporativa, en la medida de que se trata de una de las fórmulas que las empresas pueden emplear para desplegar sus actividades en el campo de la responsabilidad social corporativa (RSC). Finalmente, se aborda el origen de las fundaciones bancarias, partiendo de la conceptualización tradicional de las cajas de ahorros –sus predecesoras–, habiéndose estimado conveniente dado que en la segunda parte del trabajo se analiza una fundación de este tipo.

2.1. La responsabilidad social corporativa (RSC): conceptualización

De acuerdo con Morrós y Vidal (2005), si bien el término de responsabilidad social corporativa (RSC) nace en Estados Unidos en los años cincuenta, la preocupación por problemáticas de índole social desde el ámbito empresarial se remonta más atrás, encontrando ejemplos en el siglo XIX, materializándose dicha preocupación a través de actos de caridad y filantropía llevados a cabo por empresarios estadounidenses y europeos (Morrós y Vidal, 2005; Aldeanueva-Fernández, 2014). A pesar de que en sus inicios la responsabilidad social corporativa (RSC) se equiparaba directamente con la filantropía corporativa, su conceptualización ha ido evolucionando a lo largo de los años fruto de discusiones sobre la materia y de los nuevos contextos a los que se enfrentan las organizaciones, llegando a un cierto nivel de acuerdo sobre su alcance pero no existiendo todavía una definición única para este concepto (Morrós y Vidal, 2005).

En relación con lo anterior, de entre las diferentes definiciones existentes, destaca la propuesta por el Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas (2007) del Ministerio de Trabajo español:

La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. (p. 7)

La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) aportaba una definición en la que ya se hacía referencia a la incorporación de las problemáticas sociales y medioambientales en ciertas operativas de la empresa. Sin embargo, la conceptualización anteriormente expuesta amplía esta definición, resaltando la importancia de mantener una comunicación efectiva con todos los grupos de interés, que permita identificar cuáles son sus preocupaciones, debiendo incorporarlas a la gestión de la organización en todos sus niveles. Es decir, la responsabilidad social corporativa (RSC) supone situar en el centro de la estrategia empresarial la necesidad de dar respuesta a las preocupaciones de sus *stakeholders*, configurando sus procesos y operaciones de tal forma que puedan cumplir con sus expectativas, asumiendo así la responsabilidad respecto a los efectos que su actividad provoca sobre la sociedad, y erigiéndose la transparencia como un pilar fundamental a la hora de comunicar los

resultados obtenidos a los diferentes grupos de interés (Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, 2007).

Por otro lado destacar que, si bien la aplicación de políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) supone la asunción voluntaria por las organizaciones de una serie de compromisos sociales y medioambientales que superan lo exigido por la ley, para ser socialmente responsable, primero es imperativo el cumplimiento de la legislación vigente (Morrós y Vidal, 2005; Comisión Europea, 2011; Navarro, 2012).

Asimismo, la Comisión Europea (2011) indica que a través de la responsabilidad social corporativa (RSC) se busca "maximizar la creación de valor compartido" (p. 7), fomentando la generación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés de la empresa y favoreciendo el desarrollo de ventajas competitivas en aquellas organizaciones que la implementan (Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, 2007).

Por último, mencionar que el ámbito de aplicación de la responsabilidad social no se limita exclusivamente a las empresas, sino que también comprende a las organizaciones, públicas o privadas, que crean valor social, independientemente de que tengan o no fines lucrativos (Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, 2007).

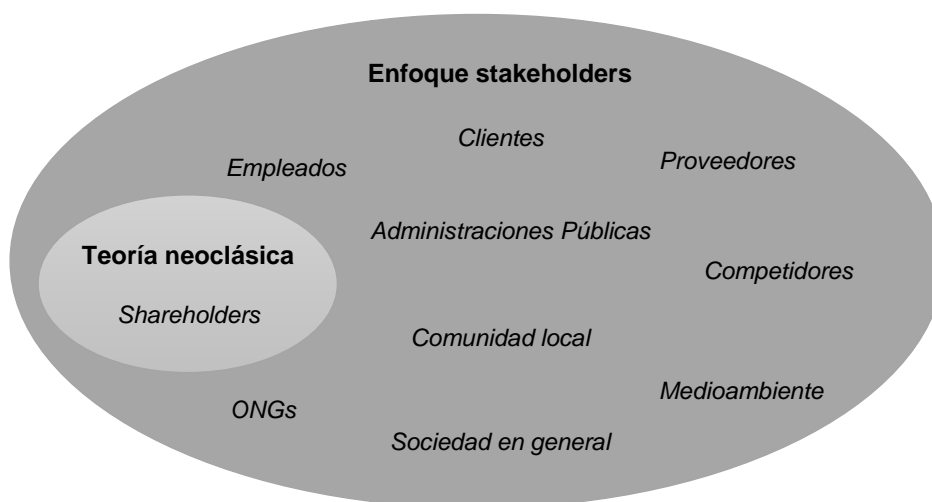
2.1.1. Teoría de los grupos de interés

En el apartado anterior, al explicar el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC), se hacía referencia a los grupos de interés, partes interesadas o *stakeholders* de la empresa, término que se utiliza para designar a aquellas personas o grupos de personas que afectan o se ven afectadas por la actividad de la empresa (Morrós y Vidal, 2005; Muñoz, 2010). Esta noción alude a un amplio número de actores, comprendiendo tanto a colectivos directamente ligados a la compañía o internos a la misma –por ejemplo, trabajadores y accionistas– como a grupos externos a ella –por ejemplo, consumidores, proveedores, competidores, comunidad local, medioambiente, organizaciones del tercer sector o administraciones públicas– (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; Muñoz, 2010; Navarro, 2012).

Tradicionalmente las empresas se gestionaban bajo el prisma de la teoría económica neoclásica, que defiende que la empresa únicamente debe dar respuesta a los intereses de sus *stockholders* o *shareholders* (accionistas), siendo por ello la

maximización del beneficio su objetivo prioritario (Navarro, 2012). Sin embargo, tras el nacimiento del término de responsabilidad social corporativa (RSC) tiene lugar una transformación en la concepción de la empresa, a la que se le empiezan a atribuir otras responsabilidades más allá de la máxima propugnada por la teoría neoclásica –la satisfacción de los accionistas–, ganando dicha transformación más fuerza con el paso de los años, y cobrando la responsabilidad social corporativa (RSC) desde los 80 una gran relevancia a consecuencia de algunos escándalos empresariales (Aldeanueva-Fernández, 2014). Todo lo anterior originó que en las últimas décadas del siglo XX se llevara a cabo una profunda discusión en relación al “papel de la empresa en la sociedad en la que se encuentra inmersa” (Muñoz, 2010, p. 65), ligando la responsabilidad social corporativa (RSC) a los *stakeholders* a partir de mediados de los 80 –y hasta la actualidad– y desarrollando un nuevo enfoque de dirección empresarial basado en la gestión de las interrelaciones existentes entre éstos y la empresa (Aldeanueva-Fernández, 2014). Como resultado, esta nueva forma de entender la empresa, así como sus responsabilidades y objetivos, coexistiría con el enfoque de gestión tradicional sostenido por la corriente de pensamiento neoclásica (Muñoz, 2010). En la Figura 1 se sintetizan ambos planteamientos:

Figura 1. Grupos con los que la empresa asume responsabilidades según la teoría neoclásica y según el enfoque stakeholders



Fuente: elaboración propia a partir de Comisión de las Comunidades Europeas (2001), Muñoz (2010), Navarro (2012) y Aldeanueva-Fernández (2014)

A modo de resumen, podemos decir que el proceso descrito supuso el paso desde el enfoque *shareholder* hacia una nueva forma de dirección basada en el concepto de *stakeholder* (Morrós y Vidal, 2005). Este cambio de perspectiva resulta muy relevante, pues no sólo supone que las empresas comienzan a asumir que sus actuaciones

impactan y tienen consecuencias sobre la sociedad, sino que también implica el reconocimiento de sus responsabilidades para con otros colectivos o grupos de interés a parte de los accionistas, como pueden ser los consumidores o los empleados, entre otros (Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, 2007; Navarro, 2012). En definitiva, este nuevo enfoque refleja el compromiso de la empresa con respecto a los intereses de una pluralidad de grupos de interés, incluyéndola como otro actor social más dentro del paradigma de la sostenibilidad (Morrós y Vidal, 2005).

No obstante, tal y como señala Navarro (2012), dentro de este nuevo enfoque, el uso de la noción de *stakeholders* desde la dirección de la empresa puede responder a diferentes razones, ya que desde un punto de vista instrumental dicho concepto se emplea de forma estratégica para lograr los fines económicos necesarios para su propia subsistencia, mientras que desde una visión normativa la utilización de este concepto trasciende el ámbito estratégico y procura la satisfacción de las diferentes partes interesadas "buscando el largo plazo del proyecto empresarial" (Navarro, 2012, p. 88).

Anteriormente hablábamos acerca de que las empresas tenían responsabilidades ante otros *stakeholders* más allá de los accionistas, pero no ahondábamos en su origen. En relación con esto, según Navarro (2012) desde esta visión normativa dichas responsabilidades se justifican como obligaciones de tipo moral, por lo que podemos decir que la base de la responsabilidad social corporativa (RSC) se asienta en la ética.

En este punto, es importante destacar que estas obligaciones sólo se dan respecto a ciertas personas, grupos o colectivos que pueden considerarse *stakeholders*, por lo que la implementación de este enfoque parte de un proceso de identificación que permita determinar correctamente quiénes están involucrados con la actividad de la empresa (Navarro, 2012; Muñoz, 2010; Morrós y Vidal, 2005). Una vez precisado quienes son los grupos de interés reales de la organización, el siguiente paso es estudiar sus demandas –lo que pasa necesariamente por el diálogo entre ambas partes–, centrándose en dar respuesta a aquellas que responden a intereses legítimos, como, por ejemplo, en el caso de un consumidor, esperar que el producto reúna ciertos estándares de calidad. Por otra parte, también se deben tener en cuenta las posibilidades o capacidad de influencia que pueden ejercer cada uno de los *stakeholders* sobre la empresa: los más relevantes son los que pueden afectar sustancialmente su desempeño (Muñoz, 2010; Navarro, 2012).

En síntesis, podríamos decir que desde una óptica normativa la cuestión reside en identificar los intereses legítimos de los *stakeholders* y la razón por la que la empresa

debe satisfacerlos (Muñoz, 2010; Navarro, 2012). Este es el punto de partida para desarrollar estrategias empresariales dentro del marco de la responsabilidad social corporativa (RSC), que a la vez que se adecúan a las demandas y cumplen con las expectativas de sus grupos de interés –y de la sociedad en su conjunto–, permiten a las empresas alcanzar sus metas económicas (Muñoz, 2010).

2.1.2. Triple cuenta de resultados y valor compartido

En los epígrafes previos explicamos cómo, de acuerdo con el nuevo paradigma de la RSC, las empresas incorporan voluntariamente nuevas metas de carácter social y medioambiental en su gestión, que se añaden a sus clásicos fines económicos, fijándose de esta forma un *triple objetivo* (Hurtado, 2010).

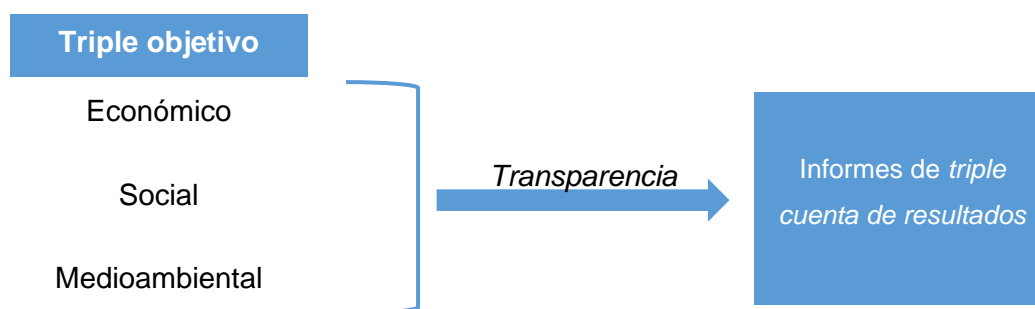
Este término proviene del concepto inglés de *Triple Bottom Line (TBL)* de Elkington, que defiende que una empresa u organización debe considerar su rendimiento en las esferas económica, social y medioambiental para ser sostenible (Elkington, 2004, apud Rey-García, 2019). En esta línea, el camino a la sostenibilidad parte de conjugar el desempeño de la organización en el ámbito financiero –beneficio económico– con su rendimiento en las áreas no financieras –apoyo al progreso social y cuidado del medioambiente–, minimizando y paliando los efectos negativos que se derivan de su actividad, así como impulsando los positivos (Hurtado, 2010; Rey-García, 2019). La puesta en práctica de este planteamiento resulta en la creación de valor económico, social y ambiental, que permite a las organizaciones dar respuesta a las demandas de sus *stakeholders* (Hurtado, 2010).

Si nos fijamos en el párrafo anterior, podemos ver que se introduce un nuevo concepto: el desempeño. Hasta ahora, habíamos expuesto que las empresas debían aceptar nuevas responsabilidades –sociales, medioambientales– a fin de atender las preocupaciones de sus grupos de interés, sin embargo, para cumplir con sus expectativas, tienen que dar todavía un paso más. El nuevo contexto al que se enfrentan las organizaciones se caracteriza por la existencia de una sociedad muy crítica respecto al rol social de las empresas, que no sólo exige que estas asuman más obligaciones, sino que también reclama información sobre sus resultados en otros ámbitos más allá del económico (Navarro, 2012; Server y Villalonga, 2005). En otras palabras, se demanda más transparencia sobre el rendimiento de las organizaciones en todas sus

dimensiones, de forma que éstas deben rendir cuentas –lo que en inglés se conoce como *accountability*– ante sus *stakeholders* (Navarro, 2012).

Esta situación se traduce en la necesidad de elaborar un documento que incluya la información solicitada por las diferentes partes interesadas, sin limitarse simplemente a la publicación de informes financieros (Server y Villalonga, 2005; Navarro, 2012). En este marco, basándose en la idea inicial del *triple objetivo*, se empiezan a confeccionar memorias de sostenibilidad que proporcionan información sobre el desempeño económico, social y medioambiental de las organizaciones, naciendo así las nociones de *triple balance* o *triple cuenta de resultados* (Hurtado, 2010). En la Figura 2 se resume lo antedicho:

Figura 2. La Triple Bottom Line, del triple objetivo a la triple cuenta de resultados



Fuente: elaboración propia a partir de Elkington (2004), Server y Villalonga (2005), Hurtado (2010), Navarro (2012) y Rey-García (2019)

Las empresas se sirven de la elaboración y publicación de estos informes para dar a conocer sus actuaciones en materia de RSC y facilitar la información solicitada por los grupos de interés, demostrando así su compromiso con la transparencia. En este sentido, una estrategia de comunicación efectiva favorece el diálogo con los *stakeholders* y puede redundar en un aumento en los niveles de confianza, legitimidad y reputación de la organización. No obstante, con motivo de asegurar la transparencia, es necesario que la información suministrada represente la realidad –que sea verídica– y abarque las tres dimensiones –económica, social, medioambiental–, incluyendo tanto los resultados positivos conseguidos como los negativos –esto posibilita la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos y el establecimiento de medidas de corrección si fuera preciso–. Por otro lado, se debe ajustar el contenido de los informes para que resulte entendible para el público en general, además de garantizar el acceso a los mismos poniéndolos a disposición en canales o medios de comunicación populares, como, ejemplo, el portal web de la empresa (Navarro, 2012).

En un primer momento, la confección de estas memorias de *triple cuenta de resultados* suscitaba algunos interrogantes en relación a qué clase información debían recoger y a su formato de presentación (Server y Villalonga, 2005). Partiendo de que tradicionalmente los informes comprendían exclusivamente los resultados económicos de la empresa, parece lógico que surjan dudas acerca de cómo tratar el desempeño social y ambiental de la organización, pues a diferencia de la información financiera, no existía un modelo o estándar para cuantificar el rendimiento en estas áreas.

Aquí aparece un tema clave: la medición del desempeño en los tres ámbitos que constituyen la RSC. En este punto, la cuestión reside en desarrollar un sistema que provea de un estándar para medir y cuantificar el rendimiento en las tres esferas, a la vez que permita la comparación interna –que una organización pueda comparar sus resultados actuales respecto a los pasados– y externa –entre diferentes organizaciones– (Navarro, 2012). Al efecto, cabe destacar los esfuerzos realizados por la *Global Reporting Initiative (GRI)*, una institución independiente creada en 1997, en la que colaboran diferentes partes interesadas –empresas, organismos internacionales, organizaciones del tercer sector, asesorías y consultorías, instituciones educativas, etc.– (Morrós y Vidal, 2005; Navarro, 2012). Nació con el propósito de establecer unas pautas que sirvieran de guía para la preparación de las memorias de sostenibilidad, promoviendo la integración de información sobre aspectos sociales y medioambientales en los informes de las empresas y, actualmente, proporciona un estándar universal para la confección de informes de sostenibilidad, que es el más usado a nivel internacional (Global Reporting Initiative, s.f.; Morrós y Vidal, 2005).

En adición, estimo importante mencionar que si bien en un principio este tipo de información se ofrecía de manera voluntaria (Navarro, 2012), en 2018, con objeto de impulsar la difusión de información no financiera, se publica en España la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad, por la que se obliga a elaborar un estado de información no financiera (EINF) a las sociedades capitalistas y a las sociedades que formulan cuentas anuales consolidadas, cuyo promedio de trabajadores sea mayor de 500, y que, o bien se consideren entidades de interés público, o bien superen ciertos límites relativos al valor total de su activo, a la cifra de negocios o al número medio de empleados. Con arreglo a dicha Ley 11/2018, el informe deberá incorporar información referente a temas medioambientales, sociales y relacionados con el personal, al cumplimiento de los derechos humanos, a las medidas tomadas para combatir la corrupción y relativa a la sociedad –contribución a la sostenibilidad, relaciones con proveedores y clientes, etc.–.

Finalmente, en relación con lo anterior, añadir que la Fundación “La Caixa” –nuestro objeto de estudio en el apartado 4 del presente trabajo–, en cumplimiento de la citada Ley 11/2018, presenta el estado de información no financiera del grupo que encabeza (Grupo Fundación Bancaria “La Caixa”), siguiendo el estándar propuesto por el GRI en el período analizado (2019-2020) (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020a y 2021a).

Introducir, por último, el nuevo concepto de creación de valor compartido, pues supone dar un paso más respecto al de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) al dejar de situar las cuestiones sociales en el margen de las actuaciones empresariales para ponerlas en el centro. Tradicionalmente, el objetivo de las empresas se veía reducido a la obtención de beneficios, considerándose la idea de que una empresa abordara problemáticas sociales o medioambientales como un obstáculo en el camino hacia su meta principal. En este sentido, la creación de valor compartido propone a las empresas crear valor económico a partir de la generación de valor social y medioambiental, reconciliando así el objetivo de las compañías de lograr beneficios con los retos de la sociedad. En otras palabras, la creación de valor compartido compatibiliza los progresos económico, social y medioambiental, fortaleciendo la conexión entre el desempeño financiero y no financiero. Añadir que, mediante la creación de valor compartido no se reparte el valor generado por las empresas, sino que se incrementa el valor total creado (Porter y Kramer, 2011).

2.2. El concepto de desarrollo sostenible y la Agenda 2030: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En 1987, el informe Brundtland precisaba el desarrollo sostenible como aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Brundtland, 1987, p. 23). Según Hurtado (2010), previo a este informe, ya había un cierto interés por encontrar un modelo de desarrollo duradero, sin embargo, es a raíz de su publicación cuando la idea de lo sostenible empieza a extenderse y a calar entre la sociedad.

Anteriormente explicamos que para alcanzar la sostenibilidad –término que dimana del concepto de desarrollo sostenible–, las organizaciones tenían que aunar el rendimiento económico, social y medioambiental, no obstante, de forma reciente se ha introducido una nueva dimensión: el gobierno corporativo (Rey-García, 2019). De este modo, es habitual utilizar las siglas ASG –ambiental, social y de buen gobierno– para

hacer alusión al rendimiento de las empresas en materia de sostenibilidad (Rey-García, 2019; García y Granda, 2020).

En este marco, Morrós y Vidal (2005) indican que el desarrollo sostenible engloba el conjunto de conductas responsables desplegadas por la totalidad de los agentes sociales de todo el planeta, mientras que, la responsabilidad social corporativa (RSC) se refiere al desempeño en sostenibilidad de una organización o empresa en concreto.

Rey-García (2020) señala como primer paso hacia el desarrollo sostenible, la evaluación de los efectos beneficiosos –oportunidades– y perjudiciales –riesgos– que se derivan de la acción humana e impactan sobre los diferentes ámbitos de la sostenibilidad. Desde Naciones Unidas, nos recuerdan que cuestiones tales como la pobreza, las crecientes desigualdades o las consecuencias del cambio climático impiden la consecución de un desarrollo sostenible, lo que evidencia la necesidad de adoptar medidas para luchar contra estos problemas (ONU, 2015a). En esta línea, en pos del desarrollo sostenible, la ONU presentó el 25 de septiembre de 2015 la *Agenda 2030*, un documento respaldado por todos los países miembros de la organización, en el que se plantean 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (véanse Figuras 3 y 4), fijando para cada uno metas concretas a lograr en 2030 (ONU, 2015a, s.f.-a y s.f.-b).

Figura 3. Panorámica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas



Producido en colaboración con TROLLBÄCK + COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1-212-526-1010
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: ops@campesinobun.org

Fuente: Extraído de ONU (2015b)

Figura 4. Enumeración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas

Objetivos de desarrollo sostenible
Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo
Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades
Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos
Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas
Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos
Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos
Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos
Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos*
Objetivo 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad
Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas
Objetivo 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

*Reconociendo que la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático.

Fuente: Extraído de ONU (2015a, p.16)

Estos objetivos son de aplicación global e indisolubles entre sí, pues se encuentran interrelacionados al incidir equilibradamente sobre las vertientes económica, social y medioambiental de la sostenibilidad, al tiempo que las metas reflejan los resultados a conseguir a nivel mundial. En este sentido, cada país deberá, en base a sus posibilidades y situación específica, establecer metas nacionales y desarrollar las estrategias adecuadas para alcanzarlas, en el contexto de contribuir al cumplimiento de

los objetivos mundiales (ONU, 2015a). En aras de mejorar la transparencia, y con el fin de valorar los avances en el logro de los objetivos, se confeccionarán una serie de indicadores mundiales y nacionales, además de evaluarse los resultados obtenidos con los programas implementados (ONU, 2015a y s.f.-b).

Por último, cabe resaltar que aunque los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) no son jurídicamente vinculantes, millones de personas ya los han adoptado (ONU, s.f.-b y 2015a). La ONU (2015a) reconoce que no se podrán alcanzar las metas de la *Agenda 2030*, sin la implicación, cooperación y el establecimiento de alianzas entre todos los actores sociales y grupos de interés –gobiernos, empresas, sociedad civil, instituciones académicas, organismos internacionales, etc.–, centrándose en esto el ODS 17 (ONU, s.f.-c), y concordando con el planteamiento de Morrós y Vidal (2005) expuesto más arriba.

Las empresas son un agente clave para lograr la agenda, e igualmente, podrían beneficiarse de su implementación, ya que a pesar de las dificultades que entraña alinear la estrategia empresarial con los ODS, su integración les permitiría aumentar su competitividad, aprovechándose de nuevas oportunidades –ej. mayor reputación y creación de valor de *triple bottom line*–, a la vez que les ayuda a gestionar los riesgos ASG de su actividad ante una sociedad cada vez más concienciada y exigente (Rey-García, 2020; García y Granda, 2020).

2.3. Las fundaciones corporativas como herramienta de RSC

Si bien las organizaciones pueden desarrollar directamente sus actividades en materia de responsabilidad social corporativa (RSC), numerosas empresas han optado por constituir una fundación mediante la que canalizar total o parcialmente su actividad social (PWC, 2016; PWC y Fundación CEOE, 2020). Por este motivo, en los siguientes apartados se trata de ofrecer una visión acerca de la situación del sector fundacional español, a la vez que se profundiza en el concepto de fundación corporativa y se propone una clasificación específica para este tipo de fundaciones.

2.3.1. Las fundaciones en España

El sector fundacional español todavía es joven: gran parte de las fundaciones fueron creadas desde mediados de los 90, tras la publicación de sucesivas leyes de

fundaciones –1994 y 2002– y la institución de un marco fiscal favorable, suponiendo actualmente alrededor de la mitad de las entidades no lucrativas del país. Aunque en número exceden de 12.000 registradas, son aproximadamente 9.000 las fundaciones activas, encontrándonos con diferentes tipos al atender a la persona –física o jurídica– que ostenta el control y dirección de cada fundación. Las fundaciones patrimoniales –una minoría en España–, son aquellas administradas por una persona física o familia empresaria que actúa de financiadora, aportando a la fundación un patrimonio –que genera rentabilidades– o a través de contribuciones anuales. También hay fundaciones impulsadas por otras entidades no lucrativas, que desarrollan actividades de cooperación institucional o de concienciación social, entre otras. Igualmente, existen fundaciones controladas por una o varias administraciones públicas –representan casi un 10% del total–, que favorecen la captación de donaciones de empresas y personas, constituyendo un medio de colaboración entre éstos y el sector público. Además, un segmento relevante del sector está integrado por aquellas fundaciones controladas por una pluralidad de personas físicas o jurídicas –participantes en proporciones parecidas–, en las que se promueve la cooperación entre distintos agentes sociales públicos, privados y sin ánimo de lucro (Rey-García y Álvarez-González, 2017).

Mención aparte merecen las fundaciones corporativas –son en torno a un 11% del total–, aquellas controladas por una o varias empresas y cuya fuente principal de financiación proviene de las donaciones de éstas o de los rendimientos asociados a las acciones que la fundación posee de ellas, incluyéndose en este grupo las fundaciones bancarias (Rey-García y Álvarez-González, 2017). La razón de constituir este tipo de fundaciones responde al interés de las compañías en contribuir al progreso social ante el auge de la RSC, al tiempo que fortalecen su imagen y reputación (Rey-García y Álvarez-González, 2017; PWC, 2016). El sector financiero se sitúa a la cabeza como promotor –abarcando un 36% del total de fundaciones–, seguido del sector servicios y del de farma y sanidad, por este orden (PWC y Fundación CEOE, 2020). Las fundaciones priorizan el desarrollo de programas de acción social, no obstante despliegan actividades en múltiples ámbitos (PWC, 2016). La mitad de las empresas del IBEX35 tienen fundaciones, y se aprecia que cuanto mayor es el tamaño de una compañía, mayores son las posibilidades de que tenga una fundación (PWC y Fundación CEOE, 2020; PWC, 2016). Su impacto en la economía es significativo, equivaliendo el presupuesto agregado para el total de fundaciones corporativas en 2018 al 0,1% del PIB, despuntando la Fundación “La Caixa”, que condensa un 40% del mismo, con un presupuesto que supera los 500 millones de euros (PWC y Fundación

CEOE, 2020). Resaltar que unas pocas entidades concentran más de tres cuartos de los ingresos globales del sector (PWC, 2016).

Por otro lado, el sector fundacional español en conjunto presenta algunos rasgos característicos. En lo relativo a la financiación, pocas fundaciones producen rendimientos patrimoniales –frecuentemente su patrimonio es reducido–, por lo que la mayor parte de ellas se financian por medio de otras vías como la prestación de servicios o aportaciones privadas (Rey-García y Álvarez, González, 2017). Por otra parte, aunque en España hay fundaciones de tamaños muy diferentes –mensurando en función de su presupuesto, habiendo una cantidad importante de fundaciones pequeñas y medianas (PWC y Fundación CEOE, 2020)–, si lo medimos en términos de ingresos o de su nivel de gasto, observamos que son más grandes que sus homólogas europeas. Asimismo, la mayoría son *operativas*, es decir, que en lugar de financiar proyectos de terceros, gestionan sus propias actividades. En adición, las fundaciones, en respuesta a la diversidad de objetivos que tratan de abordar, trabajan en una gran variedad de áreas de actividad, con actuaciones en ámbitos como la cultura, la educación o la investigación. Su gobierno es escasamente activo en número de reuniones pese a que habitualmente está formado por bastantes patronos, si bien destaca por su tendencia a colaborar con otras instituciones. Finalmente, mencionar entre los desafíos que enfrenta el sector, la importancia de generar efectos positivos para la sociedad que refuercen su legitimidad y de comunicarlos mediante una adecuada medición de impactos (Rey-García y Álvarez, González, 2017).

2.3.2. Conceptualización de las fundaciones corporativas

Debido a las divergencias culturales y legales existentes entre países, resulta complicado precisar una definición universal para el concepto de fundación. De este modo, en Estados Unidos o Reino Unido, se asimilan a organizaciones benéficas o sin ánimo de lucro cuya actividad fundamental consiste en conceder donaciones o financiar a otras entidades o personas. Por el contrario, en Europa, nos encontramos con un grupo relevante de fundaciones que promueven sus propios proyectos, no limitándose únicamente a aportar financiación a otras instituciones, así como otras que siguen un modelo mixto que mezcla los dos anteriores. Por otro lado, aún cuando en Europa conviven distintas definiciones legales, muchas coinciden en atribuirles determinadas características (Rey-García et al. 2018). En este contexto la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, por la que se rigen las fundaciones en España, de acuerdo

con sus artículos 2, 3, 4 y 14, las define como entidades no lucrativas con personalidad jurídica propia, en cuyo favor sus fundadores han aportado un patrimonio o dotación que se halla afecto de manera permanente al desarrollo de actividades de interés general, y que son dirigidas por el Patronato –su órgano de gobierno– conforme a lo establecido en sus Estatutos.

Sin embargo, esta es una definición general que no recoge aquellos rasgos que diferencian una fundación corporativa de una de otro tipo. Comúnmente, como explicamos en el apartado previo, se reconocen por quien las crea –una empresa, que le proporciona un patrimonio– o por quien les brinda financiación –una empresa, ya sea a través de donaciones periódicas, vía dividendos o por orden estatutaria–, pero circunscribirnos exclusivamente a estos planteamientos restringe nuestra visión acerca de lo que es una fundación corporativa (PWC y Fundación CEOE, 2020; Rey-García et al. 2018).

En este línea, pese a tratarse de organizaciones independientes y legalmente separadas, una de las características particulares de esta clase de fundaciones tiene que ver con su relación o conexión con la empresa fundadora, no sólo a nivel financiero –debido a la dependencia económica de la fundación respecto a la empresa–, sino en una pluralidad de dimensiones (Rey-García et al. 2018). Lo anterior se debe a que es habitual que la compañía comparta otros recursos con su fundación –por ejemplo, infraestructuras o marca corporativa– o le ofrezca apoyo en ciertas áreas –por ejemplo, en el departamento de administración o de asuntos legales–, impulsando además de esta forma la transmisión de conocimientos entre ambas entidades (PWC, 2016; Rey-García et al. 2018). Igualmente, en muchas ocasiones los empleados de estas fundaciones proceden de la empresa, siendo también frecuente que entre los miembros del patronato se encuentren directivos de ésta última (PWC, 2016; Rey-García et al. 2018). Añadir que, en esta relación también influye el grado en el que las actividades de la fundación se alinean con las de la compañía (Rey-García et al. 2018).

Otro de sus rasgos distintivos es su naturaleza híbrida: son organizaciones constituidas como entidades no lucrativas desde una perspectiva legal y persiguen fines benéficos, al tiempo que son fundadas por y obtienen sus ingresos de una organización lucrativa –la empresa que las financia–. Por una parte, esto conlleva algunos beneficios para la fundación, como la introducción de herramientas empresariales en la gestión que pueden favorecer la eficiencia o una cierta estabilidad en lo referido a la financiación, mientras que por otra parte puede implicar inconvenientes, como la pérdida

de su carácter voluntario o una dependencia excesiva de los recursos de la empresa (Rey-García et al. 2018).

Precisamente, esta dependencia económica provoca que la fundación se sitúe en una posición subordinada en relación a la compañía, que puede ejercer una influencia significativa sobre el gobierno de la fundación, configurando sus metas y operaciones en base a sus intereses particulares. Como consecuencia, la fundación puede ver menoscabada su independencia, desempeñando una función instrumental al servicio de la empresa, con el consiguiente riesgo de ser utilizada con fines comerciales (Rey-García et al. 2018).

En resumen, si una fundación ha sido creada por una empresa, o es una empresa la que controla su órgano de gobierno o la que le aporta la mayor parte de sus recursos, podríamos catalogar a dicha fundación como corporativa (Rey-García et al. 2018).

2.3.3. Tipología de fundaciones corporativas

Dentro del propio conjunto de fundaciones corporativas, podemos diferenciar a su vez otros subgrupos con arreglo a diferentes criterios.

En primer lugar, PWC y Fundación CEOE (2020) nos recuerdan que, si atendemos al régimen jurídico al que están sujetas las fundaciones corporativas, por un lado nos encontramos con las fundaciones que se rigen por la legislación general antes mencionada (Ley 50/2002 de Fundaciones), y por el otro con un grupo de fundaciones a las que se aplica una normativa específica, la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias, por la que se obliga a aquellas cajas de ahorros que sobrepasen ciertos límites relativos al valor de su activo o de su cuota de depósitos, a ceder su negocio financiero a un banco –del que reciben acciones a cambio– y a transformarse en fundaciones. Dependiendo de la participación que tenga la fundación en la entidad de crédito resultante de esta transformación, la Ley 26/2013 contempla varias clases de fundaciones:

- **Fundaciones bancarias:** conforme al artículo 32, son las que poseen una participación mínima de un 10% del capital o de los derechos de voto de una entidad financiera, y se ocupan de llevar a cabo la obra social y de administrar su participación en la citada entidad. De acuerdo con el artículo 33, se rigen por la Ley 26/2013, y en su defecto, por la Ley 50/2002 de Fundaciones o por la legislación autonómica que les sea aplicable.

- **Fundaciones ordinarias:** el artículo 34 señala que se trata de aquellas que, aún originadas por la transformación de una caja, no alcanzan esa participación mínima del 10%. No están sujetas a la Ley 26/2013, sino que les resulta de aplicación la legislación general de fundaciones –Ley 50/2002– (PWC y Fundación CEOE, 2020).
- **Fundaciones de Cajas de Ahorro:** las promovidas por las cajas de ahorro que no se vieron afectadas por este proceso y conservan su estatus como tal –destacar que únicamente subsistieron dos cajas– (PWC y Fundación CEOE, 2020).

Asimismo, podemos clasificar a las fundaciones corporativas en base a su fuente principal de ingresos. Aunque existen diversas fuentes de financiación, y en muchas ocasiones las fundaciones combinan varias de ellas, se plantea la siguiente clasificación considerando las dos fuentes de recursos más habituales (PWC y Fundación CEOE, 2020):

- **Fundaciones presupuestarias:** se financian a través de las contribuciones periódicas que realizan las empresas vinculadas, cubriendo así los gastos contemplados en el presupuesto de la fundación para el desarrollo de su programa de actividades. Este tipo de fundaciones dependen de su compañía asociada en mayor medida que las que obtienen sus recursos por otros medios.
- **Fundaciones de control:** su patrimonio incluye acciones de la empresa asociada, es decir, son accionistas de ésta, ostentando en algunos casos participaciones tan importantes que se convierten en su accionista mayoritario. Sus ingresos provienen fundamentalmente de los dividendos que producen dichas acciones. Financiarse por esta vía confiere una mayor independencia a las fundaciones.

PWC y Fundación CEOE (2020) indican que también cabe la posibilidad de categorizar a las fundaciones corporativas por su nivel de integración con la empresa, medido en función de su grado de independencia respecto a la misma –a mayor nivel de conexión o cuanto más estrecha es su relación con la compañía, menor independencia, y viceversa– y del alineamiento entre las actividades y objetivos de ambas, distinguiendo:

- **Fundaciones integradas:** dependen en gran medida de la empresa fundadora –completamente dependientes en cuanto a la financiación–, a la par que sus actividades están altamente vinculadas a las de ésta, lo que les permite aprovechar las sinergias existentes en la realización de sus proyectos.

- **Fundaciones reputacionales:** su independencia es muy reducida debido a que se encuentran fuertemente conectadas con la compañía –ingresos, administración y gobierno, etc.– y su actividad apenas guarda relación con el negocio de la misma, ocupándose principalmente de gestionar la imagen y reputación de la empresa mediante las iniciativas que ésta estime adecuadas.
- **Fundaciones complementarias:** en contraposición a las integradas, disfrutaban de una elevada independencia en su dirección, no obstante, se asemejan a éstas al tener alineada su misión con la de la empresa asociada, sirviéndose también de las sinergias que se dan para lograr los efectos sociales deseados.
- **Fundaciones soberanas:** se caracterizan por su gran independencia, al tiempo que los proyectos que ponen en marcha no están relacionados con las actividades de la empresa, con la que en ocasiones comparten marca, contribuyendo en esos casos a la gestión de su reputación.

2.4. De las cajas de ahorros a las fundaciones bancarias

El objetivo de este apartado es ilustrar como nacieron las fundaciones bancarias, cuyo origen se encuentra estrechamente vinculado con las cajas de ahorros. Por esta razón, a continuación se repasa la evolución de las cajas, desde sus inicios hasta la liberalización del sector y la posterior crisis del 2008, tras la que hubo que volver a replantearse su régimen jurídico, dando lugar a la Ley 26/2013, que fue la que introdujo la nueva figura de la fundación bancaria. Asimismo, en base a esta ley, se precisan los conceptos de caja de ahorros y fundación bancaria, aclarando las funciones que actualmente desarrollan cada una de estas entidades.

2.4.1. Las cajas de ahorro: conceptualización y entorno normativo

En España, las cajas de ahorro desempeñaban una importante labor como entidades benéfico-sociales desde su nacimiento en los años treinta del siglo XIX. Se crearon con el objetivo de promover el ahorro entre la población más pobre y de apoyar el desarrollo económico-social en su ámbito territorial de actuación, realizando su actividad con una doble finalidad, financiera y social (Vázquez, 2012).

En este sentido, en su vertiente financiera, posibilitaban el acceso al crédito de las economías domésticas –familias– y de las pequeñas y medianas empresas, lo que

también se traducían en beneficios sociales, en la medida que contribuían a combatir la exclusión financiera (PWC y Fundación CEOE, 2020; Herrero y Teijeiro, 2012), situación definida en el preámbulo de la Ley 26/2013 como la imposibilidad de algunas personas para acceder a servicios financieros básicos, debido a distintos motivos. En otras palabras, las cajas de ahorro favorecían la inclusión en el sistema financiero de personas con bajos recursos ofreciéndoles productos adaptados a sus necesidades, así como de otros grupos en riesgo de exclusión por factores tales como el geográfico, gracias a la elevada presencia de este tipo de entidades por todo el país (Vázquez, 2012, Herrero y Teijeiro, 2012; Pampillón et al. 2010).

Igualmente, en relación con la lucha contra la exclusión financiera entre las clases más necesitadas, se hace necesario resaltar el relevante trabajo llevado a cabo por los Montes de Piedad –instituciones benéfico-sociales consideradas como antecedentes directos de las cajas de ahorro–. En España, la mayor parte de las cajas surgieron vinculadas a estos organismos –que se incorporaron a la estructura de las mismas y siguieron desempeñando su función social–, que se dedicaban a conceder préstamos a los más desfavorecidos, a cambio de algún bien valioso que actuaba como garantía, sin aplicar intereses o con un interés muy reducido (Vázquez, 2012).

Por otra parte, y hasta la liberalización del sector, la legislación establecía límites territoriales a la actuación de las cajas de ahorro (García, 2015). En esta línea, el preámbulo de la Ley 26/2013 nos recuerda que las cajas centraban su actividad a nivel local, destacando por su fuerte vinculación y compromiso con respecto a su territorio o región de origen y potenciando su desarrollo económico mediante la financiación de su tejido empresarial (Herrero y Teijeiro, 2012). Además, las cajas orientaban su negocio hacia el segmento minorista de clientes, prestando sus servicios a familias y PYMEs, y caracterizándose por brindarles un trato cercano y de confianza (Herrero y Teijeiro, 2012; Vázquez, 2012). En consecuencia, la Ley 26/2013 explica que las cajas trabajaban bajo un modelo de negocio simple, comercializando productos financieros sencillos y poco sofisticados, teniendo prohibido efectuar ciertas operaciones, como por ejemplo, el descuento de letras de cambio, prohibición señalada en el artículo 39 del Estatuto para las Cajas Generales de Ahorro Popular de 1933.

Hasta este punto, hemos visto como de la actividad financiera de las cajas se derivaban una serie de beneficios sociales, que han sido el motor del crecimiento económico en España durante la segunda parte de siglo XX (Vázquez, 2012). Sin embargo, más allá de los efectos positivos que producía sobre la sociedad su dimensión

financiera, las cajas nacieron con un claro carácter social, siendo este su rasgo más característico (Vázquez, 2012), y perfilándose de esta forma desde sus inicios, como indica la Ley 26/2013, como organizaciones de beneficencia. Este carácter social se originaba en la naturaleza fundacional de las cajas, que a diferencia de otras instituciones financieras como los bancos, no adoptaban la forma jurídica de sociedades anónimas (Vázquez, 2012) y, como apunta el artículo 2 del citado Estatuto de 1933, carecían de ánimo de lucro. Así pues, no se distribuían dividendos de los beneficios que pudiera obtener la caja con su actividad financiera, sino que los excedentes se empleaban para financiar proyectos de interés general, lo que constituía su Obra Social (Vázquez, 2012; García, 2015; Herrero y Teijeiro, 2012).

Tradicionalmente, la legislación española imponía numerosas restricciones a las cajas de ahorros (García, 2015), por ejemplo, como ya comentamos, en cuanto a los territorios en los que podían actuar o las operaciones que podían llevar a cabo. No obstante, el preámbulo de la Ley 26/2013 expone que durante el siglo XX, particularmente en su segunda mitad, se liberalizó el régimen jurídico de estas entidades.

Según García (2015), este proceso de liberalización se inicia realmente con el Real Decreto 2290/1977, de 27 de agosto, por el que se regulan los órganos de gobierno y las funciones de las Cajas de Ahorros –comúnmente denominado Decreto Fuentes Quintana–, que supuso una revolución principalmente en dos aspectos. Por una parte, su artículo 20 eliminaba las restricciones operatorias de las cajas, permitiéndoles desarrollar las mismas operaciones que efectuaban los bancos, en tanto que, por otra parte, este decreto implantaba un nuevo sistema de órganos de gobierno para las cajas, asentado en los valores de democracia y representatividad, que se aplicaron en la regulación de la composición de dichos órganos, dando cabida en ellos a una pluralidad de colectivos, de manera que las decisiones adoptadas consideraban los distintos intereses que concurrían en dichas entidades.

Aunque el RD 2290/1977 inició el proceso de democratización de los órganos de gobierno de las cajas (Vázquez, 2012), años más tarde, la Ley 31/1985, de 2 de agosto, de Regulación de las Normas Básicas sobre Órganos Rectores de las Cajas de Ahorros (LORCA) en su exposición de motivos se marcaba como meta completar dicho proceso, declarando la insuficiencia de las medidas implantadas por este Real Decreto para lograr una democratización plena. Con este fin, la LORCA profundizaba más que el RD 2290/1977 en lo relativo a la composición de los órganos rectores (García, 2015),

buscando que en la Asamblea General estuvieran representados aquellos agentes sociales estrechamente ligados a la caja, determinando en su artículo 2 tres que ésta incorporaría representantes de los depositantes, de las corporaciones municipales, de sus propios fundadores y del personal de la caja –ampliando de este modo el abanico de intereses representados respecto al RD 2290/1977–, fijando asimismo el porcentaje de participación que cada colectivo tendría sobre el total de consejeros. Igualmente, los artículos 13 dos, 14 y 22 uno obligaban a incluir en los demás órganos de gobierno a representantes de los mismos colectivos que integraban la Asamblea General, garantizando así una adecuada representación de los intereses de todos los grupos implicados.

No obstante lo anterior, aparte de la equiparación operatoria con los bancos, la liberalización en el régimen jurídico de las cajas también se produjo en cuanto a los territorios donde podían operar. La verdadera revolución vino con el Real Decreto 1582/1988, de 29 de diciembre, de modificación del Real Decreto 1370/1985, en materia de expansión de Entidades de Depósito, cuyo único artículo suprimió las limitaciones existentes en materia de expansión territorial para autorizar a las cajas a abrir oficinas libremente por todo el territorio nacional.

En adición, decir que las cajas, a consecuencia de este proceso de liberalización, como apunta el preámbulo de la Ley 26/2013, por un lado comenzaron a desarrollar operaciones de mayor riesgo y complejidad que las que tradicionalmente venían realizando, a la vez que por otro lado expandieron sus actividades por toda la geografía española –con la consiguiente pérdida de su clásico carácter territorial–, incrementándose el número de oficinas de estas entidades año tras año hasta el estallido de crisis del 2008, encontrándonos en este momento con una red de oficinas sobredimensionada y de cuestionable rentabilidad (Bernad, 2017; Vázquez, 2012).

En este punto, si nos paramos a reflexionar acerca los antecedentes de la crisis de 2008, veremos que desde mediados de los años 90 y hasta el 2007, España experimentó un fuerte crecimiento económico, asociado en gran medida al auge del sector inmobiliario, que a su vez potenció el crecimiento del sector financiero, especialmente de las cajas de ahorros, que vieron multiplicados sus activos debido al considerable crecimiento de los préstamos hipotecarios –cuyo peso sobre el total de créditos llegó a ser muy elevado– a la par que expandían sus oficinas por todo el territorio nacional (Herrero y Teijeiro, 2012). Con todo, la crisis de las hipotecas *subprime* iniciada en Estados Unidos en el 2007 repercutiría a nivel mundial, con consecuencias

en la Unión Europea y, por supuesto, también en España, tanto en el sector de la construcción como en el sector financiero, en el que empezaban a hacerse patentes los excesos cometidos durante los años previos, como el sobreendeudamiento de economías domésticas y empresas, la elevada exposición a los activos inmobiliarios o el sobredimensionamiento de la red de sucursales de las cajas (Herrero y Teijeiro, 2012; Vázquez, 2012; Carbó, 2010). En este contexto España entraba en una fase de recesión económica, que trajo consigo un importante aumento en la tasa de morosidad de los préstamos, particularmente de los inmobiliarios, lo que perjudicó seriamente la solvencia de las cajas de ahorros, que concentraban gran parte de sus inversiones en el sector inmobiliario, en forma de créditos hipotecarios a familias y a empresas dedicadas a la promoción y construcción inmobiliaria (Herrero y Teijeiro, 2012; Vázquez, 2012). Pronto, el Banco de España tuvo que tomar cartas en el asunto, interviniendo en 2009 la Caja Castilla-La Mancha, que se saneó con cargo al Fondo de Garantía de Depósitos (FGD), pero en vista de que se preveía que más entidades precisarían ser saneadas –y dada la insuficiencia del citado fondo para afrontar una crisis sistémica–, el propio escenario de crisis económica impulsó la reestructuración del sector financiero (Herrero y Teijeiro, 2012).

Así, durante los años posteriores se introdujeron numerosos cambios normativos en este sector, tanto a nivel europeo como español, orientados principalmente a la reestructuración y recapitalización de entidades crediticias, a promover la integración entre entidades –por ejemplo, mediante fusiones–, a fortalecer los recursos propios de las cajas y a reforzar la solvencia de las instituciones financieras, elevando para ello las exigencias de capital y de provisiones –para, de la misma manera, contribuir al saneamiento del balance de dichas instituciones– (Herrero y Teijeiro, 2012). Estas medidas produjeron numerosos efectos sobre el sector de las cajas de ahorros, destacando entre ellos, una sustancial reducción en el número de entidades de este tipo –en gran medida fruto de los procesos de integración llevados a cabo–, acompañada asimismo de una acusada disminución en el número de sucursales de estas instituciones y del fortalecimiento de la solvencia del sector gracias al aumento de los niveles de capital y provisiones –lo que además favoreció el saneamiento de estas entidades– (Herrero y Teijeiro, 2012; Bernad, 2017).

Como acabamos de ver y como indica el preámbulo de la Ley 26/2013, el fuerte impacto de la crisis económica sobre el sistema financiero español, y en especial sobre las cajas de ahorros, desencadenó la realización de una serie de cambios en el régimen jurídico de estas entidades con el fin de recuperar la estabilidad financiera que tanto se

había visto amenazada durante la crisis. Sin embargo, tras una oleada de medidas encaminadas a reestructurar el sector, se hizo evidente la necesidad de elaborar una nueva legislación sobre cajas que facilitara la recuperación del sistema financiero, al reconocer al nuevo modelo de actividad de las cajas, derivado de la liberalización de su régimen jurídico, como principal causante de los problemas ya explicados (García, 2015). En esta línea, estimando que las cajas no deberían haberse alejado de su modelo de negocio clásico (García, 2015), se aprueba la Ley 26/2013, en la que, como se señala en su preámbulo, considerando las características tradicionales de estas entidades, se establece su nuevo régimen jurídico, así como el marco regulatorio de las fundaciones bancarias, una nueva figura al servicio de la Obra Social.

La Ley 26/2013, vigente a día de hoy –si bien la parte referida a la regulación de las cajas actualmente afecta únicamente a las dos entidades que sobrevivieron tras la reestructuración del sector y que mantuvieron su estatus de cajas, Colonya Caixa Pollença y Caixa Ontinyent–, encuadra a las cajas en su modelo de negocio tradicional, imponiéndoles límites en tres aspectos concretos (García, 2015) para, como expone el propio preámbulo de la Ley 26/2013, evitar que adquieran condición sistémica. En su artículo 2, las define como entidades crediticias de naturaleza fundacional y con orientación a fines sociales –en favor de los que desarrollarán su Obra Social–, restringiendo su actividad financiera a la atención de las necesidades de pequeños ahorradores y PYMEs –banca minorista– al tiempo que limita su ámbito de actuación territorial a una Comunidad Autónoma o, como máximo, a diez provincias colindantes entre sí. Con esta limitación a su actividad se impide que puedan comercializar productos financieros complejos (García, 2015).

Por último, en el artículo 34 de la Ley 26/2013 se recoge la tercera limitación a las cajas: su activo total consolidado no podrá exceder de 10.000 millones de euros y su participación en el mercado de depósitos del territorio en donde realizan su actividad no podrá superar el 35% del total de depósitos. Igualmente, este artículo precisa las consecuencias de rebasar cualquiera de estos dos límites, dando lugar al nacimiento de las fundaciones bancarias, que analizamos en el epígrafe siguiente.

2.4.2. Las fundaciones bancarias como nuevas entidades para el desarrollo de la Obra Social

Además de fijar los límites mencionados, el artículo 34 de la Ley 26/2013 determina que, en caso de sobrepasar cualquiera de ellos, las cajas perderán su licencia para operar como entidades de crédito, obligándolas a ceder su actividad financiera a un banco –del que recibirán acciones en contraprestación– y a transformarse en fundación bancaria o en fundación ordinaria, según proceda.

El artículo 32.1 explica que las fundaciones bancarias son las que ostentan una participación mínima de un 10% del capital o de los derechos de voto de una entidad financiera, o aquellas cuya participación en una entidad financiera les autoriza a designar o cesar de su cargo a algún miembro del órgano de administración de dicha entidad. En contraposición, de acuerdo con el artículo 34, cuando no se cumplan estas condiciones, las cajas que deban transformarse, lo harán en fundaciones ordinarias en lugar de en fundaciones bancarias. En lo relativo a las funciones de las fundaciones bancarias, el artículo 32.2 establece que éstas se encargarán de desarrollar la Obra Social y de administrar su participación en la entidad financiera.

En otras palabras, cuando se superen los límites establecidos en el artículo 34, las cajas traspasarán su negocio financiero a un banco, que estará participado por la fundación resultante del proceso de transformación de la antigua caja que, por su parte, se ocupará de ejecutar la Obra Social.

De esta manera, con la Ley 26/2013, se obligó a aquellas cajas de gran dimensión –medida en términos de activo o de participación en el mercado de depósitos–, que sobrevivieron a la reestructuración del sector sin haber sido nacionalizadas, a transformarse en fundaciones bancarias: las sucesoras de las cajas. Este proceso afectó a varias entidades, entre ellas CaixaBank, quedando finalmente un sector de cajas compuesto solo por las dos cajas nombradas, Colonya Caixa Pollença y Caixa Ontinyent (García, 2015).

Para concluir este epígrafe, decir que en base al artículo 33, las fundaciones bancarias se rigen por lo dispuesto en la Ley 26/2013 y, en su defecto, por la Ley 50/2002 de Fundaciones o por la normativa autonómica correspondiente.

3. Estudio de caso: la Fundación “La Caixa” (2019-2020)

Tras finalizar la parte teórica, a lo largo de los siguientes apartados se desarrolla la parte práctica del trabajo, que consiste en el estudio de caso de una fundación bancaria: la Fundación “La Caixa”.

3.1. Metodología y marco conceptual

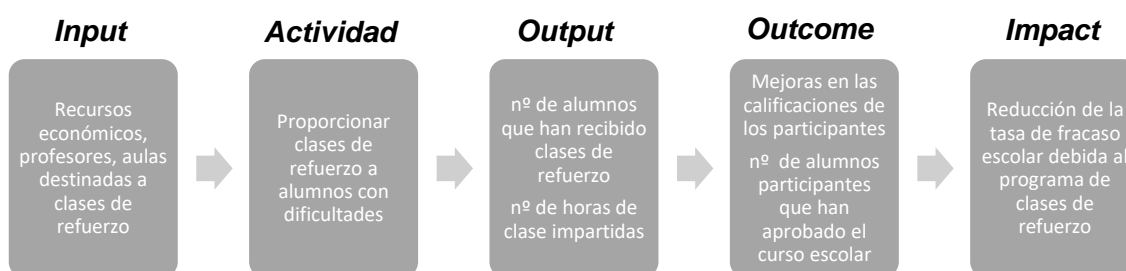
En primer lugar, aclarar que la elección de la Fundación “La Caixa” para la elaboración del estudio de caso responde al hecho de que, por su presupuesto, se trata de la fundación más importante de España, siendo la segunda a nivel europeo y encontrándose entre las más relevantes a nivel mundial (PWC y Fundación CEOE, 2020; Fundación Bancaria “La Caixa”, s.f.-c). Se había barajado la posibilidad de estudiar otra fundación bancaria, para lo que se hizo una revisión de la información disponible en la web y en los documentos corporativos de fundaciones como Afundación –de Abanca–, Fundación Ibercaja –de Ibercaja– y BBK Fundación Bancaria –de Kutxabank–, pero finalmente se descartó la idea porque la información que proporcionaban se quedaba escasa en ciertos aspectos, algunas no establecían ni objetivos ni indicadores de desempeño para evaluar los resultados de su actividad –o si los establecían eran pocos y demasiado generales– y, además, en el caso concreto de Afundación, ésta no es una fundación bancaria sino una fundación ordinaria (Fundación Galicia Obra Social, 2021). Aparte de lo anterior, como ninguna de ellas resultaba comparable en términos de presupuesto con la Fundación “La Caixa”, se ha optado por centrar el análisis únicamente en esta fundación bancaria.

El estudio, acotado al período 2019-2020 al objeto de valorar los primeros efectos de la pandemia sobre la Fundación “La Caixa”, se ha realizado a partir de la información disponible en la propia web de la fundación y en base al examen de diferentes documentos corporativos –cuentas anuales individuales y consolidadas, informes de actividades, etc.– tanto de la fundación como de otras entidades relacionadas con ésta, como son CriteríaCaixa y CaixaBank.

En segundo lugar, resaltar que el apartado 3.5. se apoya en lo que hemos expuesto previamente acerca de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), mientras que el apartado 3.6. se fundamenta en el concepto de valor compartido y la teoría del cambio.

Cuando hablamos de medir el desempeño de un programa u organización social, debemos tener en cuenta que el rendimiento puede medirse a distintos niveles de profundidad (Robin y García, 2019; Liket et al., 2014). Para comprender esto, podemos valernos de la Teoría del Cambio (Robin y García, 2019) o Cadena de Valor Social (Liket et al. 2014), un modelo que permite entender de qué manera los proyectos o actividades se traducen en impactos sobre aquello que se intenta cambiar (PWC y Fundación CEOE, 2020; Robin y García, 2019). Esta teoría determina una sucesión de elementos, ordenados siguiendo una relación de causalidad, que conecta los recursos utilizados en el proyecto con el efecto último producido sobre el público objetivo (PWC y Fundación CEOE, 2020). En esta línea, los elementos que componen dicha teoría son los *inputs* o *recursos* –engloban la totalidad de recursos empleados en el programa–, las *actividades* –actuaciones concretas desarrolladas–, los *outputs* o *productos* –bienes y servicios derivados de la actividad así como la cantidad de personas atendidas–, los *outcomes* o *resultados* –aquellos cambios que se han producido sobre los beneficiarios tras su participación en el programa– y los *impacts* o *impactos* –los resultados que se han producido exclusivamente gracias al programa, sin considerar lo que habría pasado igualmente sin éste– (PWC y Fundación CEOE, 2020; Robin y García, 2019; Rey-García, 2010). A modo ilustrativo, en la figura 5 se identifica cada uno de estos elementos para el ejemplo de un programa educativo cuyo objetivo es reducir el fracaso escolar:

Figura 5. Ejemplo de aplicación de la Teoría del Cambio a un programa educativo



Fuente: elaboración propia a partir de Liket et al. (2014), Robin y García (2019), PWC y Fundación CEOE (2020) y Rey-García (2010)

En relación con esto, cabe destacar que a menudo resulta más sencillo medir *inputs*, *actividades* o *outputs* ya que este tipo de información habitualmente está

disponible en los propios registros de las organizaciones, mientras que la medición de *outcomes* e *impacts* entraña más problemas, al verse influenciados ambos por factores externos a la organización, si bien son los *impacts* los que reflejan si el proyecto ha cumplido o no con su propósito, es decir, reflejan su eficacia (PWC y Fundación CEOE, 2020; Rey-García, 2010; Liket et al. 2014). Asimismo, se pueden diferenciar dos subclases de impactos: el impacto asociado a la misión –mide la eficacia de la entidad respecto al cumplimiento de su misión o la eficacia de uno de sus proyectos en concreto– y el impacto sobre el interés público –mide la eficacia de la entidad o de uno de sus programas respecto a la consecución del bien público– (Liket et al. 2014).

A través de la evaluaciones de desempeño, lo que se pretende es obtener una información que, comparada con las metas que se había fijado la organización, permita valorar en qué medida se ha progresado en el logro de dichas metas y, en caso de ser necesario, establecer medidas correctoras (Rey-García, 2010). Sin embargo, uno de los retos que se suscitan es saber a qué nivel se deben recopilar los datos –*inputs*, *actividades*, *outputs*, *outcomes* o *impacts*– y qué método de medición usar para que la evaluación proporcione información realmente útil. Para responder a esto, debemos preguntarnos a qué queremos responder con dichos datos, es decir, debemos plantearnos una pregunta de evaluación que nos sirva como referencia para reconocer el nivel en el que habemos de recopilarlos, por ejemplo, si queremos dar respuesta a la cuestión “¿cuántas clases de refuerzo hemos dado?” la información se recogería a nivel de *output*, pero, si por el contrario nos preguntamos “¿hasta qué punto hemos aportado a los alumnos participantes en el programa?” necesitaríamos datos a nivel de *outcome* para poder responder. Finalmente, una vez decidido lo anterior, se elegirá el método de medición más adecuado para medir al nivel escogido (Liket et al. 2014).

3.2. Historia y propósito de la Fundación

Pese a que la Fundación Bancaria “La Caixa” –cuyo logotipo podemos ver en la figura 6– se instituyó de forma relativamente reciente, sus orígenes se remontan a principios del siglo XX (Fundación Bancaria “La Caixa”, s.f.-a).

Figura 6. Logotipo de la Fundación Bancaria "La Caixa"



Fuente: extraído de Fundación Bancaria "La Caixa" (s.f.-b).

En el año 1904, Francesc Moragas creó la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares, entidad que, con la intención de luchar contra la exclusión financiera y de potenciar el desarrollo económico y el progreso social en su región, sirvió de gran apoyo para las clases más humildes, erigiéndose en España como una institución pionera en materia de previsión social (Fundación Bancaria "La Caixa", s.f.-a). En 1917, la entidad comenzó a destinar una porción de sus beneficios a la puesta en marcha de obras sociales, dando lugar a la Obra Social "La Caixa", que se integraría en la propia estructura de la caja en 1918, encargándose de las tareas de financiación y realización de proyectos en los ámbitos social, cultural, educativo y científico con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población (Fundación Bancaria "La Caixa", s.f.-a y s.f.-c).

Posteriormente, en 1990, la entidad se fusionó con la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Barcelona naciendo así "La Caixa" (Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona) (Fundación Bancaria "La Caixa", s.f.-a).

Como comentamos anteriormente, durante los años posteriores a la crisis económica se intentó reestructurar el sector financiero a través de diferentes cambios regulatorios, pudiendo destacar el Real Decreto-ley 11/2010, de 9 de julio, de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las Cajas de Ahorros, que en su artículo 5.1 ofrecía a las cajas la posibilidad de desarrollar su actividad financiera de manera indirecta por medio de un banco al que habrían de ceder su negocio financiero. En este sentido y acogándose a este nuevo régimen, en el 2011, fruto de un proceso de reestructuración en el seno del grupo se crea CaixaBank, un banco instrumental mediante el que el Grupo "la Caixa" continuaría llevando a cabo indirectamente su actividad financiera (Fundación Bancaria "La Caixa", s.f.-a).

Por otro lado, habíamos visto que la Ley 26/2013 obligaba en virtud de su artículo 34 a las cajas que superasen determinados límites a transformarse en fundaciones, no obstante, en su disposición transitoria primera, también imponía la obligación de convertirse en fundación bancaria u ordinaria a aquellas cajas que vinieran realizando

su actividad financiera bajo el modelo de ejercicio indirecto establecido en el citado Real Decreto-ley 11/2010, por lo que, en 2014, “La Caixa” se convirtió en la Fundación Bancaria “La Caixa” (Fundación Bancaria Caixa d’Estalvis i Pensions de Barcelona) (Fundación Bancaria “La Caixa”, s.f.-a). A partir de ese momento, la Fundación pasó a ocuparse por una parte de la administración de la Obra Social, y por la otra, de la gestión de la cartera de participaciones del grupo en diversas empresas –entre ellas CaixaBank–, actividad ésta que desarrollaría indirectamente por medio de CriteriaCaixa, una sociedad íntegramente participada por la Fundación (Fundación Bancaria “La Caixa”, s.f.-a, 2020a y 2021a), cumpliendo de este modo con las funciones establecidas en el artículo 32.2 de la ley 26/2013 para las fundaciones bancarias.

De toda la explicación anterior sacamos en conclusión que, aunque la Fundación Bancaria “La Caixa” es de reciente creación, la entidad lleva desarrollando obras sociales prácticamente desde sus inicios, contando la Obra Social “La Caixa” con más de 100 años de historia. Dicho de otra forma, la Fundación continúa la labor social que tradicionalmente ha caracterizado a “La Caixa” (Fundación Bancaria “La Caixa”, s.f.-a).

Conforme a lo que veremos en los siguientes apartados, además de ser una fundación bancaria según la Ley 26/2013, podemos clasificar a la Fundación “La Caixa” como una fundación de control y como un híbrido entre una fundación integrada y una reputacional¹, de acuerdo con las tipologías expuestas en el apartado 2.3.3.

Por último, sobre la base de que “La Caixa” ha demostrado desde sus comienzos un firme compromiso con la sociedad, centrando su actividad en pro del interés general, añadir que en lo que respecta al propósito de la Fundación, ésta trata de contribuir a lograr una sociedad mejor y más equitativa, brindando oportunidades a los más necesitados y buscando ser una institución referente a nivel social por sus actuaciones en campos como la atención de las necesidades de los colectivos más desfavorecidos, la promoción de la investigación y la educación para impulsar el desarrollo social o mediante aquellas actividades orientadas a difundir y posibilitar el acceso a la cultura y la ciencia a todos los sectores de la población, llevando a cabo sus actividades esencialmente en España, habiendo ampliado en 2018 su ámbito de actuación también a Portugal y desplegando además algunas iniciativas a nivel internacional (Fundación Bancaria “La Caixa”, s.f.-a, s.f.-d, 2020b y 2021b; Fundação “La Caixa”, s.f.).

¹ La Fundación no es tan dependiente de CaixaBank en cuanto a financiación, pero aún así su independencia es relativamente baja ya que tiene su origen en esta entidad y se ocupa de realizar su Obra Social, compartiendo además marca con ella, mejorando así la reputación de ésta. Asimismo, consideramos un nivel de alineamiento medio entre las actividades y propósitos de ambas entidades.

3.3. Financiación de la Fundación

Al objeto de estudiar cómo se financia la Fundación, introducimos los dos siguientes epígrafes en los que, en primer lugar, se describe la estructura del grupo Fundación Bancaria “La Caixa” –aspecto que resulta determinante ya que, como veremos, la mayor parte de los ingresos de la Fundación emanan de dicha estructura– para, seguidamente, efectuar un análisis de los ingresos que ha obtenido la Fundación durante el período 2019-2020, aclarando aquellas cuestiones relativas a cuáles son sus fuentes de financiación y evaluando si se han cumplido las previsiones de ingresos en esos dos años así como las causas que hayan podido impedirlo.

3.3.1. Estructura del grupo Fundación Bancaria “La Caixa”

La Fundación Bancaria “La Caixa” es la sociedad dominante de un grupo de entidades que, en conjunto con la Fundación, conforman el Grupo Fundación Bancaria “La Caixa” (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020a y 2021a).

Como expusimos en el apartado previo, La Fundación Bancaria “La Caixa” desempeña dos funciones, por un lado, ejecuta directamente la Obra Social que antaño realizaba “La Caixa”, y por el otro, administra de manera indirecta su patrimonio empresarial por medio de CriteriaCaixa, sociedad de la que posee el 100% de su capital y que a su vez tiene una serie de filiales, que constituyen el Grupo CriteriaCaixa (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020a y 2021a; CriteriaCaixa, 2020a y 2021a). En resumen, el Grupo Criteria se encuentra englobado dentro del Grupo Fundación Bancaria “La Caixa” (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020a y 2021a).

CriteriaCaixa se encarga fundamentalmente de la gestión directa del patrimonio de la Fundación –a excepción de la actividad de Capital Riesgo, que canaliza mediante Caixa Capital Risc, en la que Criteria ostenta una participación del 100%–, un patrimonio integrado por participaciones en empresas de diversos sectores como el bancario, el energético o el inmobiliario, de las que se derivan rendimientos periódicos. Entre las empresas en las que invierte cabe citar su participación en CaixaBank –entidad de la que la Fundación “La Caixa” trae origen–, que se situaba en un 40,43% al cierre de 2020 –ligeramente superior al 40% de 2019, si bien se debe a que Criteria decidió adquirir más acciones de CaixaBank con motivo de conservar una participación mayor del 30% en esta entidad después de su futura fusión con Bankia, prevista para el 2021–. Asimismo, destaca su participación en otras compañías del sector bancario, como The

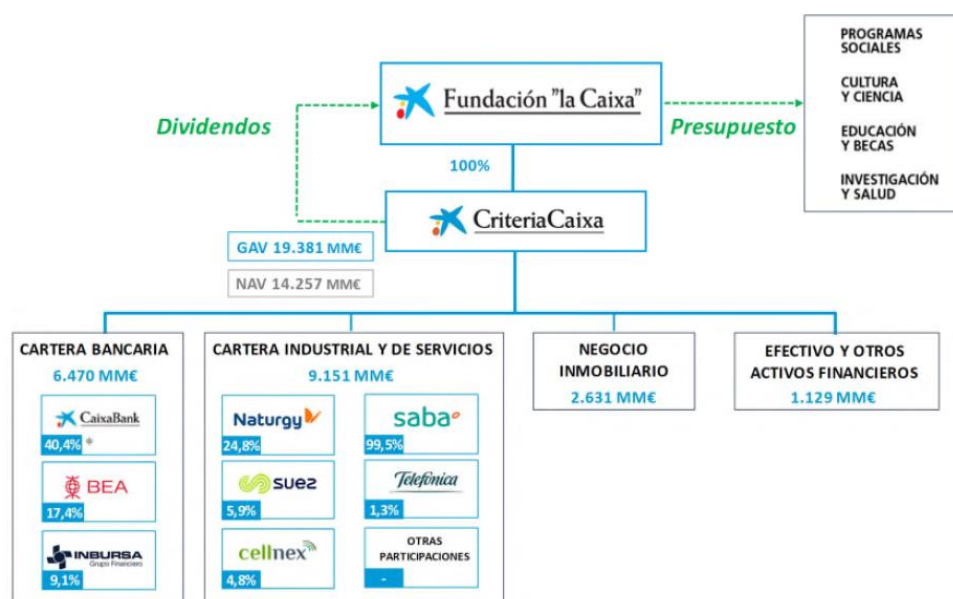
Bank of East Asia y Grupo Financiero Inbursa, al igual que en importantes empresas de otros sectores como Naturgy, Telefónica, Cellnex, Saba Infraestructuras o Suez (Fundación Bancaria "La Caixa", 2021a).

Además de lo anterior, Critería desarrolla indirectamente actividades inmobiliarias y de ocio a través de varias sociedades en cuyo capital participa íntegramente, al tiempo que invierte en otros tipos de activos financieros aparte de acciones –por ejemplo, renta fija–, preocupándose también por mantener unos niveles de liquidez adecuados (Fundación Bancaria "La Caixa", 2021a).

Critería realiza todas sus actividades al objeto tanto de producir suficientes ingresos –por ejemplo, vía dividendos– para sostener la Obra Social de la Fundación "La Caixa", como de proteger, conservar y aumentar su patrimonio con el fin de asegurar la continuidad de la Obra Social (CriteríaCaixa, 2020a y 2021a).

Conforme a lo que acabamos de explicar, la figura 7 esquematiza la estructura del Grupo Fundación Bancaria "La Caixa", mostrando con datos a 31 de diciembre de 2020 su porcentaje de participación en alguna de las compañías en las que invierte e, indicando el valor bruto de los activos que administra Critería, desglosado por categoría de actividad y en total (19.381 millones de euros), señalando igualmente el valor neto de todos los activos administrados (14.257 millones de euros), esto es, tras deducir la deuda bruta del grupo (CriteríaCaixa, 2021a):

Figura 7. Estructura del Grupo Fundación Bancaria "La Caixa" 2020 (millones de euros)



* Una vez formalizada la fusión entre CaixaBank SA y Bankia SA, se prevé que el porcentaje de participación se reduzca al 30,0%

Fuente: extraído de CriteríaCaixa (2021a, p.142)

3.3.2. Comparativa de ingresos (2019-2020)

Para que la Fundación pueda llevar a cabo la Obra Social precisa disponer de los ingresos necesarios para desarrollar sus proyectos y programas de actividades. En esta línea, la Fundación elabora cada año un plan de actuación en el que plasma, por una parte, los gastos que espera tener en relación con sus actividades, y por la otra, los recursos económicos que estima que va a obtener para poder realizarlas (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2018 y 2019a). Posteriormente, en contraposición a estas previsiones, en las cuentas anuales refleja los gastos y los ingresos reales de cada ejercicio, lo que permite evaluar el grado de cumplimiento del plan y las posibles desviaciones respecto de éste (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020b y 2021b).

En este epígrafe focalizamos la atención en analizar los ingresos de la Fundación durante el período 2019-2020, mientras que en el siguiente apartado estudiaremos cómo distribuye en esos dos años la Fundación el gasto entre sus diferentes áreas de actividad.

La tabla 1 muestra, para los años 2019 y 2020, los ingresos previstos, reales y la diferencia entre ambos expresada en miles de euros y en porcentaje:

Tabla 1. Ingresos de la Fundación previstos, reales y desviación entre ambos 2019-2020 (miles de euros)

	2019	2020
Ingresos previstos	616.359	603.277
Ingresos reales	622.511	568.338
Desviación	6.152	-34.939
Desviación (%)	1,00%	-5,79%

Fuente: elaboración propia en base a datos de Fundación Bancaria “La Caixa” (2018, 2019a, 2020b y 2021b)

En el 2019, los ingresos reales fueron ligeramente superiores a los que se preveía conseguir –algo más de 6 millones de euros por encima de lo esperado, suponiendo un incremento aproximado del 1%–, pero en el 2020 los ingresos obtenidos se situaron significativamente por debajo de los ingresos previstos –casi 35 millones de euros menos de lo estimado, lo que implicó una reducción de en torno al 5,8%–. Sin embargo, antes de abordar las causas de estas desviaciones, consideramos relevante examinar la procedencia de estos recursos, es decir, identificar cuáles son las fuentes de financiación de la Fundación así como el volumen de recursos que ha aportado cada una de ellas (ver tabla 2):

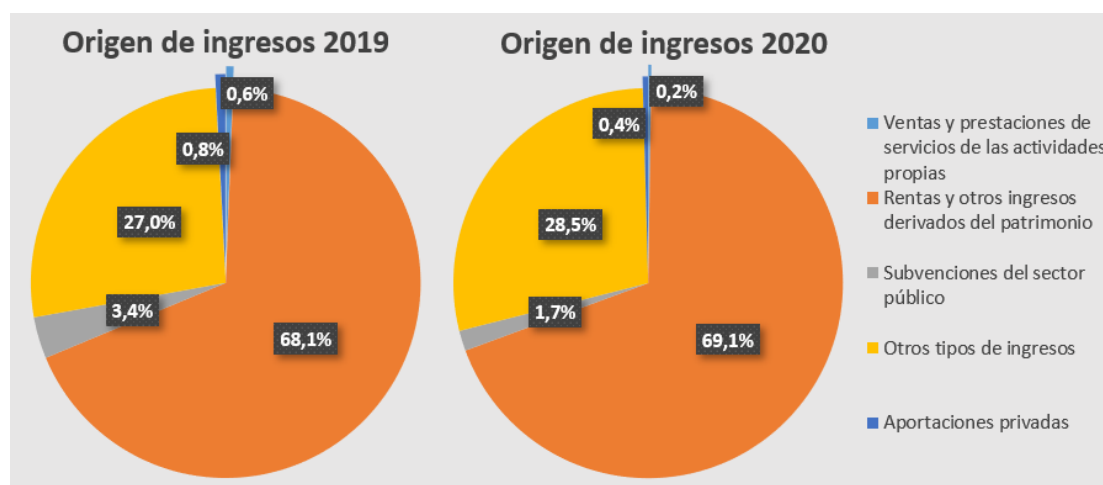
Tabla 2. Fuentes de ingresos de la Fundación y volumen de ingresos procedentes de cada una 2019-2020 (miles de euros)

Fuentes de ingresos	2019	2020
Rentas y otros ingresos derivados del patrimonio	423.977	392.956
Ventas y prestaciones de servicios de las actividades propias	3.840	1.382
Subvenciones del sector público	21.440	9.528
Aportaciones privadas	5.205	2.546
Otros tipos de ingresos	168.049	161.926
Ingresos totales	622.511	568.338

Fuente: elaboración propia en base a datos de Fundación Bancaria “La Caixa” (2020b y 2021b)

Del mismo modo, el gráfico 1 ilustra el peso que tiene cada una de estas fuentes sobre el total de ingresos de la Fundación en ambos años:

Gráfico 1. Peso de cada fuente de ingresos sobre el total de ingresos 2019 y 2020



Fuente: elaboración propia en base a datos de Fundación Bancaria “La Caixa” (2020b y 2021b)

Podemos observar que la Fundación disfruta de distintas fuentes de ingresos, no obstante difieren en importancia: aún habiendo alguna pequeña variación en el porcentaje de recursos que aporta cada una sobre el total, la fuente de financiación principal son las rentas y otros ingresos que se derivan de su patrimonio, que aglutinan más de las dos terceras partes de los ingresos en ambos años. Estos ingresos tienen su origen en la comentada estructura del grupo, puesto que proceden en su gran mayoría del reparto de dividendos y reservas de Critería: 420 millones de euros en el 2019 y 390 millones en el 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b y 2020b). Si a éstos añadimos otros tipos de ingresos –que no encajan en las restantes categorías y entre los que nos encontramos mayoritariamente con ingresos por el Impuesto sobre Sociedades (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b)– que percibe la Fundación, superamos ya el 95% de los recursos totales obtenidos en los dos años.

El resto de fuentes de financiación (ingresos procedentes de las actividades propias, subvenciones públicas y aportaciones privadas) poseen una importancia reducida, aportando tanto en 2019 como en 2020 menos del 5% de los ingresos, por lo que tienen un carácter residual o secundario.

Dicho esto, pasamos a estudiar el motivo de las diferencias entre los ingresos reales y los previstos en el período 2019-2020. En el caso del año 2019, esta leve desviación positiva fue fruto de que la Fundación obtuvo más ingresos por subvenciones públicas y aportaciones privadas de los que inicialmente esperaban conseguir por estas vías, en cambio, en el 2020, la sustancial desviación negativa respecto a los ingresos previstos se debió fundamentalmente a una fuerte disminución en los ingresos procedentes de Critería, que se habían estimado en 430 millones de euros pero que finalmente fueron de 390 millones (Fundación Bancaria "La Caixa", 2020b y 2021b).

Si nos preguntamos por las razones que pueden subyacer a esta situación, resulta lógico pensar que el hecho de que Critería distribuyese menos rentas a la Fundación en 2020 pueda estar relacionado con una evolución negativa de sus beneficios, lo que a su vez está condicionado por la evolución de los resultados de las empresas en las que invierte –entre ellas CaixaBank–. En la tabla 3 se muestran los resultados parciales de los diferentes negocios de Critería –desglosando por separado los de CaixaBank– así como su resultado neto global para los años 2018 –a modo comparativo–, 2019 y 2020, incluyendo asimismo las variaciones interanuales de dichos resultados:

Tabla 3. Cuenta de resultados individual de Critería desglosada y variaciones interanuales de los resultados 2018-2020 (millones de euros)

	2018	2019	2020	Variación 2018-19 (%)	Variación 2019-20 (%)
Dividendo Cartera Bancaria	359	305	197	-15%	-35%
<i>Caixabank</i>	359	239	167	-33%	-30%
Dividendo Cartera Industrial y de Servicios	448	407	423	-9%	4%
Gestión de activos inmobiliarios	11	-33	-47	-400%	42%
Gastos de estructura	-33	-37	-32	12%	-14%
Resultado de explotación	785	642	541	-18%	-16%
Resultado financiero	-107	-82	-68	23%	17%
Resultados por ventas y otros	27	53	21	96%	-60%
Ajustes de cartera		-8	-295		3588%
Resultado antes impuestos	705	605	199	-14%	-67%
Impuesto de sociedades	-34	30	24		
Resultado neto recurrente	671	635	223	-5%	-65%
Resultados extraordinarios	1.888				
Resultado neto Critería	2.559	635	223	-75%	-65%

Fuente: elaboración propia en base a datos de CriteríaCaixa (2020b y 2021b)

Si nos fijamos, observamos que el resultado de Criteria ha ido disminuyendo a lo largo del período 2018-2020, aunque la disminución del mismo en el 2019 y su enorme diferencia en relación al del 2018 fue causada principalmente por la inexistencia de resultados extraordinarios en el 2019 –muy elevados en el 2018–, si bien es cierto que la rentabilidad de sus inversiones en los sectores bancario, industrial, servicios e inmobiliario también se redujo en ese año. Pese a esto, si reparamos en el resultado neto recurrente de ambos ejercicios, sin considerar los resultados extraordinarios, vemos que la diferencia en los beneficios no es tan exagerada (reducción del 5%).

Sin embargo, la disminución del beneficio en el año 2020 se debió, por un lado, a la notable caída en el rendimiento de la cartera bancaria (-35%) y a las pérdidas en el negocio inmobiliario, y por el otro, a unos ajustes de cartera por valor de 295 millones ligados al deterioro –derivado de los efectos de la COVID-19 sobre los mercados– de ciertas participaciones en empresas mantenidas por Criteria (CriteriaCaixa, 2021b). La consecuencia fue que se pasó de un beneficio neto de 635 millones en el 2019 a uno de 223 millones en el 2020, lo que supuso una reducción del 65%. En este sentido, si comparamos la disminución de los resultados de Criteria (-65%) con la reducción en el volumen de rentas que ésta distribuyó a la Fundación (-7%) durante el período 2019-2020, vemos que no son proporcionales, siendo la caída en las rentas distribuidas mucho menos acusada (ver tabla 4):

Tabla 4. Comparación de la reducción del beneficio neto de Criteria con la reducción de las rentas distribuidas a la Fundación 2019-2020 (millones de euros)

	2019	2020	Variación (%)
Beneficio neto	635	223	-65%
Rentas distribuidas	420	390	-7%

Fuente: elaboración propia en base a datos de CriteriaCaixa (2021b) y Fundación Bancaria "La Caixa" (2020b y 2021b)

En este punto cabe reflexionar acerca de la aplicación del resultado de Criteria en 2019 y 2020, y de cómo el reparto de rentas a la Fundación, a pesar de su considerable disminución, no se vio tan afectado por la caída en el beneficio.

En el 2019, Criteria distribuyó a la Fundación 170 millones de euros en concepto de dividendo a cuenta del resultado de ese año, destinando el resto del beneficio a la constitución de reservas voluntarias. Criteria aportaría 250 millones más a la Fundación, repartidos en forma de dividendos con cargo a reservas (50 millones) y al resultado del 2018 (200 millones), llegando así a los 420 millones (CriteriaCaixa, 2020a).

En cuanto al 2020, la situación fue bastante distinta: Critería distribuyó rentas a la Fundación por un valor superior al beneficio que obtuvo en ese ejercicio. En el 2020, Critería dedicó todo su beneficio a constituir reservas, y los 390 millones que repartió vía dividendos a la Fundación fueron cargados contra la prima de emisión (CriteríaCaixa, 2021a).

En definitiva, a la vista de lo anterior, el reparto de rentas a la Fundación se vio menos afectado por la caída en el beneficio de Critería gracias a la sólida situación patrimonial de ésta última, que disponía de un amplio volumen de reservas y otros fondos propios (CriteríaCaixa, 2020b) con los que cubrir esa disminución de su beneficio y poder seguir proporcionando ingresos a la Fundación.

Por último, partiendo de que identificamos al descenso en la rentabilidad de la cartera bancaria como una de las causas de la reducción del beneficio de Critería en 2020, vamos a analizar cómo influyeron los resultados de CaixaBank en el rendimiento de dicha cartera, primero, por tratarse de la entidad de la que trae origen la Fundación, y segundo, por el gran peso que sus resultados tienen sobre la rentabilidad de dicha cartera, aportando más de tres cuartas partes de los dividendos totales en los tres años (ver tabla 5):

Tabla 5. Peso de los resultados de CaixaBank sobre los resultados de la Cartera Bancaria (millones de euros)

	2018	2019	2020	Variación 2018-19 (%)	Variación 2019-20 (%)
Dividendo Cartera Bancaria	359	305	197	-15%	-35%
Caixabank	359	239	167	-33%	-30%
Caixabank / Cartera Bancaria	100%	78%	85%		

Fuente: elaboración propia en base a datos de CriteríaCaixa (2020b y 2021b)

Pese a que los dividendos que CaixaBank reporta a Critería han ido disminuyendo durante el período 2018-2020, la mayor caída en el rendimiento de la cartera bancaria se registró en 2020 (-35%), gracias a que en el 2019 la reducción en los dividendos de CaixaBank fue compensada parcialmente con el aumento de los dividendos percibidos de otras entidades financieras en las que Critería participa (CriteríaCaixa, 2020b).

En el 2020, la rentabilidad de la cartera bancaria tuvo una caída algo superior a la caída de la rentabilidad de CaixaBank (35% frente a un 30%), debido a que también se produjo un descenso en el rendimiento de otra de las instituciones financieras participadas por Critería (CriteríaCaixa, 2021b). Igualmente, la mayor parte de la caída en la rentabilidad de la cartera bancaria se debió al descenso en los dividendos recibidos

de CaixaBank (CriteriaCaixa, 2021b), por lo que a continuación estudiamos su evolución. La tabla 6 condensa toda la información relativa al beneficio obtenido por CaixaBank en los ejercicios 2018 y 2019 así como a su distribución y la cuantía que percibió de éste Criteria en los años 2019 y 2020:

Tabla 6. Resumen del reparto de beneficios de CaixaBank 2018-2019 y de los dividendos de esta entidad cobrados por Criteria 2019-2020 (millones de euros)

	2018	2019
Beneficio CaixaBank	1.163	2.074
Dividendo a cuenta	419	
Dividendo complementario	598	897
Reserva voluntaria	146	1.177
Participación de Criteria en Caixabank (%)	40%	40%
Dividendo a cobrar por Criteria	239	359
Dividendo finalmente cobrado por Criteria	239 (2019)	167 (2020)

Fuente: elaboración propia en base datos de CaixaBank (2019 y 2020) y CriteriaCaixa (2019, 2020b y 2021b)

En primer lugar, comentar que se analizan los beneficios de CaixaBank del 2018 y del 2019 porque hay que tener en cuenta que la distribución de resultados no se hace en el mismo ejercicio en el que se obtienen los beneficios (o pérdidas) sino al año siguiente en el momento en que se formulan las cuentas anuales –a excepción de los dividendos a cuenta–, por lo que los beneficios obtenidos en 2018 y 2019 por CaixaBank se repartieron a los accionistas –entre ellos Criteria– en los años 2019 y 2020, respectivamente –como venimos diciendo, excepto los dividendos a cuenta del resultado del ejercicio 2018, pagados en el 2018 (CaixaBank, 2019)–. Además, desde el 2019 –incluido–, CaixaBank comenzaría a distribuir solamente dividendos complementarios, por lo que tanto en ese año como en 2020 repartirían un único dividendo, siendo el año 2018 el último en el que se distribuyeron dividendos a cuenta por valor de 419 millones (CriteriaCaixa, 2020b).

Dicho esto, si prestamos atención a la tabla vemos que en 2019 el beneficio de CaixaBank fue sustancialmente mayor al de 2018, y por otro lado, en principio en ese año se iba a dedicar un mayor cantidad de recursos a dividendos que en 2018 (897 millones frente a 598). De esta manera, en 2020, Criteria debería haber obtenido más ingresos por dividendos de CaixaBank que en 2019, ya que en ambos años le correspondía un 40% de los dividendos –porque su participación en la entidad al cierre del 2018 y del 2019 se mantenía constante en un 40%– (CriteriaCaixa, 2019 y 2020b).

No obstante, los 897 millones a destinar a dividendos respondían a la propuesta inicial de brindar un dividendo por acción de 0,15€, pero a causa de la intensa expansión de la COVID-19 y de ciertas restricciones impuestas por el Banco Central Europeo, CaixaBank aprobó repartir un dividendo por acción de 0,07€, lo que hizo que Critería finalmente cobrase 167 millones en dividendos, en lugar de 359 (CaixaBank, 2020; CriteríaCaixa, 2021b).

Recapitulando toda la exposición, llegamos a la conclusión de que si bien la reducción en los beneficios de Critería en el año 2020 afectó a las rentas que ésta proporcionó a la Fundación –por ejemplo, en el 2020, a diferencia del año anterior, no distribuyó a la Fundación ningún dividendo a cuenta, distribuyéndose además en total menos rentas que en 2019–, Critería pudo amortiguar parcialmente el impacto de dicha reducción gracias a su sólida posición económica. Por otra parte, el principal motivo de la merma en sus beneficios en 2020 podemos decir que fue efecto de la COVID-19, que desencadenó el importante deterioro de algunas de las participaciones de Critería en otras empresas y la caída en el rendimiento de su cartera bancaria –siendo ambas las razones esenciales de la citada merma en el beneficio–. Asimismo, hemos visto que los resultados de CaixaBank son los que más influyen en la rentabilidad de la cartera bancaria de Critería, al aportar la mayor parte de los dividendos de la misma. Sin embargo, aunque es cierto que los resultados de CaixaBank condicionan en gran medida el rendimiento de la cartera bancaria, y ésta a su vez influye notablemente sobre el resultado de Critería, también debe tenerse en consideración el rendimiento del resto de negocios en los que invierte Critería, en especial el que se deriva de su cartera industrial y de servicios, en la medida que brindan un elevado volumen de ingresos a la entidad –de hecho, si reparamos de nuevo en la tabla 3, veremos que esta cartera es la que más dividendos proporciona en el período estudiado–.

3.4. La Obra Social: áreas de actuación y actividades desarrolladas (2019-2020)

La Fundación “La Caixa” desarrolla sus proyectos en torno a tres áreas de actuación: programas sociales, investigación y becas y, cultura y educación² (Fundación

² La Fundación “La Caixa” clasifica sus actividades estas 3 áreas (programas sociales, investigación y becas, cultura y educación) en sus planes de actuación del 2019 y 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2018 y 2019a), en sus cuentas anuales individuales del 2019 y 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020b y 2021b) y en su informe anual del 2019 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c) en el que expone las

Bancaria “La Caixa”, 2018, 2019a, 2020b y 2021b). Conforme a esto, centrándonos en el período 2019-2020, en los siguientes apartados mostramos cómo han distribuido el presupuesto entre las diferentes áreas y explicamos en qué consisten algunos de los principales programas que han llevado a cabo –para los que se marcan una serie de objetivos a alcanzar, analizándose precisamente en el epígrafe 3.6 de este trabajo qué objetivos se habían fijado y en qué medida los han cumplido o no–.

3.4.1. Distribución del presupuesto por áreas de actividad

En el año 2019 el presupuesto liquidado ha ascendido a un total de 541,1 millones de euros, mientras que en 2020 el presupuesto liquidado ha sido inferior, situándose en un total de 502,2 millones (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020b, 2020c, 2021b y 2021c). En el gráfico 2 se representa, para los dos años, el volumen de gasto por área de actividad³ y el porcentaje de gasto en cada una:

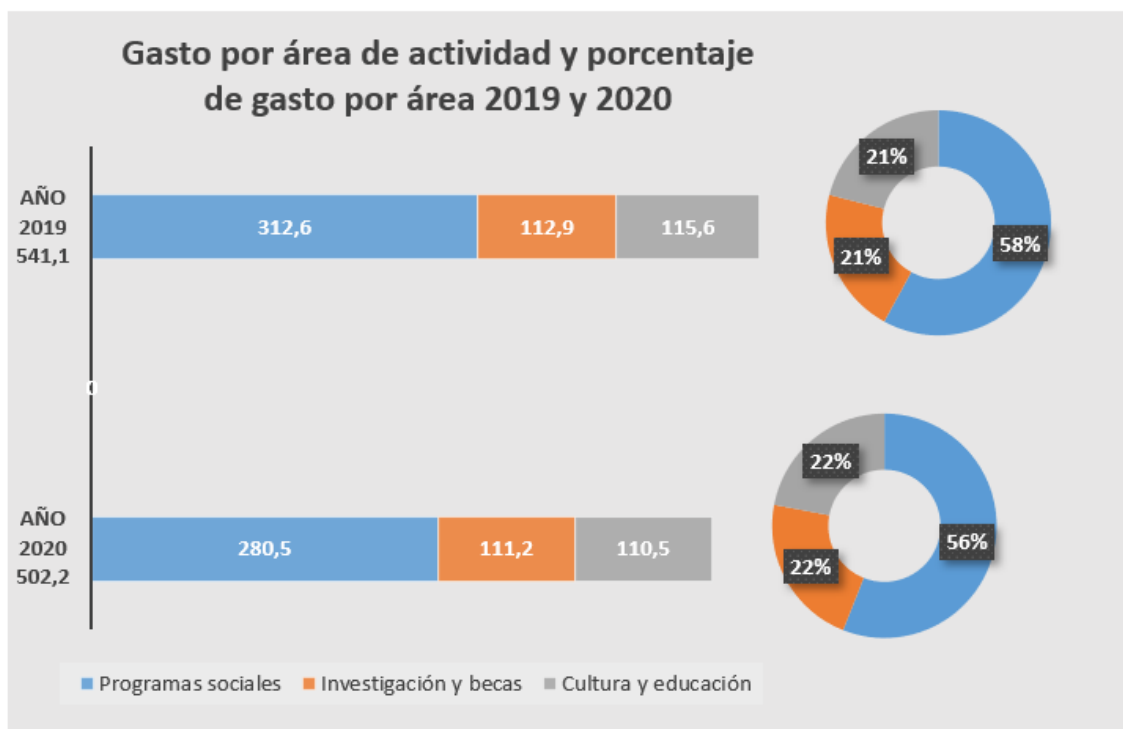
actividades que ha desarrollado en ese año. Sin embargo, en su informe anual del 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021c), aunque la mayor parte de las actividades que ha llevado a cabo coinciden con las realizadas en el año 2019, las clasifica en 4 áreas (programas sociales, cultura y ciencia, educación y becas, investigación y salud) en lugar de hacerlo en las 3 áreas que emplea en el resto de documentos corporativos. Para la redacción de este trabajo se ha optado por mantener la clasificación de las actividades en las 3 áreas (programas sociales, investigación y becas, cultura y educación) que utiliza en la mayoría de sus documentos corporativos con el fin de facilitar la comprensión y dotar a la exposición de un mayor grado de homogeneidad. En este sentido, las actividades que la Fundación ha desarrollado tanto en 2019 como en 2020 se clasifican en el área en que figuraban clasificadas en el año 2019, independientemente de cómo se hubieran clasificado en el 2020.

³ Como comentamos, a diferencia del informe anual 2019 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c), en el que dividían el presupuesto en 3 áreas de actividad (programas sociales, investigación y becas, cultura y educación), en el informe anual 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021c) dividen el presupuesto en 4 áreas de actividad (programas sociales, cultura y ciencia, educación y becas, investigación y salud), indicando el volumen de gasto y el porcentaje de gasto sobre el presupuesto total destinado a cada una de estas 4 áreas. Por este motivo, y con el fin de mantener la misma estructura que en el 2019 (3 áreas de actividad) durante el desarrollo del presente trabajo, se ha realizado una estimación del volumen de gasto de la Fundación en el 2020 para cada una de las 3 áreas de actividad contempladas en 2019, utilizando para ello datos recogidos en sus cuentas anuales individuales del 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b).

En la página 62 de dichas cuentas reflejan la cantidad del presupuesto liquidado que se ha dedicado a cada una de las tres áreas de actividad (programas sociales, investigación y becas, cultura y educación) y la cantidad del mencionado presupuesto que se corresponde con los costes de estructura, lo que en conjunto suma el presupuesto total del 2020 (502,2 millones de euros). Para estimar el gasto total por área de actividad en 2020, primeramente, se han sumado únicamente los gastos asociados a “programas sociales”, “investigación y becas” y “cultura y educación” y después, sobre el total de esta suma, se ha calculado el porcentaje de gasto en cada área. Posteriormente, se han atribuido a cada una de las 3 áreas una parte de los costes de estructura en proporción a los porcentajes previamente calculados, habiendo obtenido de esta forma el gasto total por cada área de actividad en 2020 que hemos plasmado en el gráfico 2.

Añadir que, una vez finalizado el proceso descrito, se calcularon de nuevo los porcentajes de gasto por área de actividad (reflejados en el gráfico 6) sobre el presupuesto total (utilizando el gasto total por área calculado) y los porcentajes obtenidos coinciden con los que la propia Fundación indica en sus cuentas anuales individuales del 2020.

Gráfico 2. Gasto por área de actividad y porcentaje de gasto por área 2019-2020 (millones de euros)



Fuente: elaboración propia en base a datos de Fundación Bancaria “La Caixa” (2020c, 2020b, 2021b)

Se desprende que la Fundación tiene una clara orientación social: en ambos años destina más de la mitad de su presupuesto al desarrollo de programas sociales mediante los que brinda ayuda a los más desfavorecidos (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020b y 2021b). El resto del presupuesto lo dedica prácticamente a partes iguales a las áreas de “investigación y becas” y de “cultura y educación”, manteniendo en ellas un volumen de gasto muy similar en los dos años estudiados.

Anteriormente comentamos que la Fundación confeccionaba cada año un plan de actuación en el que reflejaba una estimación de los gastos o recursos que iba a emplear para poner en marcha sus proyectos (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2018 y 2019a). Posteriormente, en sus cuentas anuales individuales, la Fundación indica los recursos finalmente empleados en el desarrollo de sus actividades –lo que permite la comparación con las estimaciones previas– y, aunque los recursos totales empleados no se corresponden exactamente con el presupuesto liquidado –entre uno y otro median una serie de ajustes contables– (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020b y 2021b), examinarlos nos puede proporcionar información útil para entender las variaciones entre los presupuestos de diferentes años. En la tabla 7 se presentan, para los años 2019 y 2020, las previsiones sobre los recursos que se esperaban utilizar, los recursos

finalmente utilizados y la desviación entre ambos tanto en miles de euros como en porcentaje:

Tabla 7. Recursos a emplear por la Fundación previstos, reales y desviación entre ambos 2019-2020 (miles de euros)

	2019	2020
Previsión de recursos a emplear	557.481	568.121
Recursos finalmente empleados	577.142	529.397
Desviación	19.661	-38.724
Desviación (%)	3,53%	-6,82%

Fuente: elaboración propia en base a datos de Fundación Bancaria “La Caixa” (2018, 2019a, 2020b y 2021b)

Como vemos, en el año 2019 se gastaron casi 20 millones de euros más de lo previsto, lo que se debió principalmente a que se realizaron ciertas actividades en las áreas social y de investigación que en un principio no se habían considerado en el presupuesto. Si recordamos, vimos que en este año la Fundación obtuvo más ingresos de los previstos –si bien se incrementaron en menor medida que los gastos– y, en este punto, cabe decir que precisamente estos mayores ingresos vinieron asociados a la puesta en marcha de estos nuevos programas no contemplados en un inicio (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020b).

En lo referido al 2020, el gasto real fue sustancialmente inferior al esperado: se gastaron casi 39 millones de euros menos de lo estimado al haber tenido que disminuir y/o cancelar algunas de las iniciativas previstas en los ámbitos social y de cultura y educación a consecuencia de la nueva situación derivada de la COVID-19 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b). Aparte del daño que ocasionaron las medidas adoptadas contra la COVID-19 –por ejemplo, reducción de las actividades presenciales–, el gasto en este año se vio asimismo perjudicado por la ya comentada caída en los ingresos de la Fundación –de magnitud similar a la disminución del gasto– (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b), que como expusimos también fue debida a los efectos de la COVID-19 sobre los beneficios de Critería. Aunque el presupuesto de la Fundación se estimaba en 560 millones de euros para el 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c), es evidente que esta reducción en los recursos económicos disponibles condicionaría el nivel de gasto que la Fundación podría realizar, por lo que resulta lógico que el presupuesto del año 2020 finalmente disminuyera con respecto al del 2019, acusando una caída de casi 40 millones de euros –en línea con la reducción en los ingresos y los gastos, de 35 y 39

millones, respectivamente–, siendo el área de programas sociales la más damnificada –la disminución del gasto en esta área superó los 30 millones–.

3.4.2. Programas sociales

La Fundación, que como comprobamos posee un claro carácter social, lleva a cabo diversas iniciativas dirigidas a atender y cubrir las necesidades de personas y colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión social, desarrollando programas orientados a combatir la pobreza infantil, a la promoción del empleo, a la atención de personas con enfermedades en etapas avanzadas o a fomentar el envejecimiento activo, entre otros proyectos con un gran potencial de transformación social (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020b y 2021b). En relación con las actividades que ha realizado la Fundación dentro de este ámbito en el período 2019-2020, resaltan las siguientes (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c y 2021c):

- **CaixaProinfancia:** se trata de un programa destinado a familias en situación de exclusión social con hijos menores que busca romper el proceso de transmisión intergeneracional de la pobreza y favorecer la integración social de toda la familia así como el desarrollo educativo de niños y adolescentes, brindando a los beneficiarios servicios educativos –como acceso a clases de refuerzo, material escolar, etc.– (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c, 2021c y s.f.-e). El programa se lleva a cabo en colaboración con instituciones educativas y organizaciones sociales (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021d).
- **Incorpora:** se dirige a aquellas personas y colectivos vulnerables –como discapacitados, mayores de 45 años, jóvenes, presidiarios, etc.– que tienen problemas para encontrar un empleo, proporcionándoles formación personalizada y facilitando su inserción laboral gracias al apoyo de numerosas empresas y organizaciones sociales (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c y 2021c, s.f.-f). Cuenta con varios subprogramas específicos como Incorpora Joven, Autoempleo Incorpora –para personas con aptitud emprendedora y con planes de negocio– o Reincorpora –para favorecer la reinserción sociolaboral de las personas en situación de privación de libertad– (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020b, 2021c y 2020c).

- **ProFuturo⁴**: con esta iniciativa, realizada en colaboración con la Fundación Telefónica, forman y dan acceso a herramientas y contenidos digitales a profesores y niños en distintos países en vías de desarrollo, con el objetivo de potenciar una educación de calidad a nivel mundial mediante el uso de las nuevas tecnologías (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c, 2021c, s.f.-g).
- **Programa para la Atención Integral a Personas con Enfermedades Avanzadas**: con el fin de acompañar y dotar de una mayor calidad de vida a aquellas personas que padecen enfermedades en etapas avanzadas y a sus familias, desde este programa se les brinda apoyo desde una triple perspectiva: psicológica-emocional, social y espiritual, lo que a su vez, en combinación con la asistencia médica, les proporciona una atención integral. El apoyo se materializa por medio de Equipos de Atención Psicosocial, compuestos por personal sanitario, trabajadores sociales, psicólogos, agentes espirituales y voluntarios que desempeñan su trabajo tanto en el ámbito hospitalario como en el domiciliario, incorporando también desde el 2020 la atención en residencias de mayores, debiendo subrayar asimismo que en 2020, por medio de este programa, brindaron apoyo psicológico a personas afectadas por la COVID-19 y a sus familias (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c, 2021c y s.f.-h).
- **Programa de Personas Mayores**: engloba diversas actividades encaminadas a favorecer el crecimiento personal durante la vejez, así como a la prevención de la soledad de las personas de este colectivo (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021d). Incluye cursos de formación presenciales y online sobre temas variados como el cuidado de la salud o el manejo de las nuevas tecnologías, al objeto de potenciar en estas personas el desarrollo de nuevas competencias (Fundación Bancaria “La

⁴ Por la propia naturaleza de esta actividad, podría encuadrarse tanto en el área de “programas sociales” –por su apoyo a colectivos vulnerables– como en el de “cultura y educación” –es un proyecto educativo–.

En el plan de actuación de la Fundación del 2019 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2018), encuadran a esta iniciativa dentro de los “programas sociales”, fijando dentro de los objetivos a conseguir con los proyectos de esta área, un objetivo específico a alcanzar con esta iniciativa y un indicador para evaluar el grado de cumplimiento de dicho objetivo, mientras que, por el contrario, en el informe anual del 2019 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c) reportan la información relativa a este proyecto dentro del bloque de “cultura y educación”.

Por su parte, en el plan de actuación de 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2019a) aluden a dicho proyecto en el área de “cultura y educación”, pero, a diferencia del plan de actuación del año anterior, no establecen ninguna meta a conseguir con él ni ningún indicador, y en el informe anual del 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021c) clasifican a este proyecto dentro del área de “educación y becas”.

Pese a que en la mayor parte de documentos corporativos clasifican a esta actividad dentro del área de “cultura y educación”, se ha optado por incluirla dentro de los “programas sociales” en la redacción de este trabajo siguiendo la clasificación del plan de actuación del 2019 para, de cara a analizar en el apartado 3.6 en qué medida ha cumplido la Fundación con los objetivos que se había propuesto en 2019-2020, respetar la configuración de objetivos por área de actividad que se presenta en el plan de actuación del 2019 –lo que además, no afecta al año 2020 ya que en ese año no incluyen ningún objetivo específico a conseguir con este proyecto, ni dentro de los objetivos de los “programas sociales” ni de los de “cultura y educación”–.

Caixa”, s.f.-i, s.f.-j, 2020c). Dentro de este programa encontramos el proyecto Siempre Acompañados que, con el apoyo de diversas organizaciones, promueve el contacto y la creación de relaciones de ayuda entre los mayores, luchando contra el aislamiento de estas personas (Fundación Bancaria “La Caixa”, s.f.-k, 2020c, 2021c). En el 2020, se hicieron ciertas adaptaciones en este programa para continuar dando atención a los mayores en el nuevo contexto de pandemia, por ejemplo, introduciendo el acompañamiento telefónico para mitigar los sentimientos de soledad e impulsando actividades online (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021c y 2021d).

- **Programa de Ayudas a Proyectos de Iniciativas Sociales:** la Fundación colabora con entidades no lucrativas apoyando económicamente el desarrollo de nuevos proyectos en beneficio de colectivos vulnerables en ámbitos similares a los descritos en los anteriores programas (Fundación Bancaria “La Caixa”, s.f.-l, 2020c y 2021c).

3.4.3. Investigación y becas

Los proyectos que despliega la Fundación en esta área se articulan en torno a tres grandes ejes: la formación de investigadores, el apoyo a programas de investigación en diferentes campos de estudio y la transferencia del nuevo conocimiento generado con las investigaciones a la sociedad (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2018 y 2019a). De acuerdo con lo anterior, entre las iniciativas que ha llevado a cabo la Fundación en 2019-2020 destacan (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c y 2021c):

- **Programa de becas:** a través de este programa, se conceden becas para cursar distintos tipos de estudios (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021c). Por una parte, se otorgan becas para realizar estudios de posgrado en países extranjeros de Europa, Norteamérica o Asia-Pacífico, a las que pueden optar exclusivamente estudiantes españoles y, desde el 2020, también estudiantes portugueses (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c, 2021c y 2019a).

Por otra parte, se conceden becas para cursar estudios de doctorado y posdoctorado en universidades y centros de investigación españoles o portugueses (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2018, 2019a, 2020c y 2021c). Estas becas, dirigidas a investigadores de cualquier nacionalidad, se ofrecen en dos modalidades diferentes, *incoming* –para realizar los estudios en centros de reconocido prestigio y restringidas a determinadas disciplinas como la medicina o las matemáticas– y *retaining* –sólo para residentes en España, pudiendo desarrollar

los estudios en cualquier campo de conocimiento y en cualquier institución de investigación– (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2018 y 2019a).

- **Convocatoria de Ayudas para la Investigación en Salud:** la Fundación impulsa el progreso científico aportando financiación a proyectos de investigación – promovidos por centros españoles o portugueses– en el ámbito de la medicina, orientados a la búsqueda de soluciones para algunas de las enfermedades de mayor prevalencia a nivel mundial, tales como las oncológicas y las cardiovasculares (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c y 2021c). A lo anterior se suman la ayudas económicas que la Fundación da a otros organismos de referencia, como el Hospital Clínic de Barcelona o el Hospital Vall d’Hebron (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c).

Añadir que, tanto en 2019 como en 2020 se lanzó una **Convocatoria de Ayudas para Proyectos de Investigación en Ciencias Humanas y Sociales**, con el objetivo de generar nuevo conocimiento que posteriormente pueda transferirse a la sociedad (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020b y 2021b).

- **Programa Caixalmpulse:** mediante este programa, destinado a proyectos de investigación en biomedicina, proporciona ayuda económica, formación y apoyo de expertos en emprendimiento a los proyectos seleccionados, buscando potenciar la traslación del conocimiento y los resultados derivados de las actividades de investigación a la sociedad (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c y 2021c). Dentro de este programa, desde el 2019 existen dos subprogramas específicos, Caixalmpulse Consolidate –para proyectos en etapas de desarrollo avanzadas– y Caixalmpulse Validate –para los se encuentran en fases iniciales–, habiendo sacado además en 2020 una convocatoria extra para colaborar con proyectos comprometidos con la lucha contra la nueva enfermedad: Caixalmpulse Covid-19 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2018, 2019a, 2020c y 2021c).

Igualmente, dentro del ámbito de la traslación, en 2020 se han dado los primeros pasos para la construcción del nuevo Instituto “La Caixa” de Investigación en Salud, que desempeñará tareas de investigación y de traspaso de los conocimientos generados a la sociedad (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b).

3.4.4. Cultura y educación

Partiendo de la idea de que la ciencia y la cultura constituyen importantes herramientas para el desarrollo personal y el progreso social, la Fundación despliega diversas actividades orientadas a la divulgación cultural y científica –como exposiciones,

jornadas de debate, conciertos, etc.– que lleva a cabo bien en sus propios centros, bien en otras zonas del territorio nacional –contando también con algunas iniciativas a nivel internacional– (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c, 2021c, 2018 y 2019a). Dentro de esta área, en lo relativo al período 2019-2020, resaltamos (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c y 2021c):

- **Red de Centros CaixaForum:** compuesta por 8 centros CaixaForum situados en las comunidades de Cataluña, Baleares, Aragón, Madrid y Andalucía –a las que se sumará un noveno CaixaForum en la Comunidad Valenciana, cuya construcción ha comenzado en 2020 y que se prevé abrir en 2022–, en los que se da cabida a contenidos de una gran variedad temática –desde arte a propuestas de cine o arqueología–, que se presentan bajo diferentes formatos –exposiciones y visitas guiadas, conferencias, etc.–. En estos centros, la Fundación expone tanto su propia colección de arte contemporáneo como piezas y obras de museos internacionales de gran relevancia, como el Museo del Prado o el Centre Pompidou, gracias a acuerdos de colaboración con estas instituciones (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c y 2021c). Aparte de las actividades presenciales, destacan los recursos digitales que la Fundación ha creado para continuar difundiendo la cultura durante la etapa de confinamiento (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021c).
- **CosmoCaixa:** es el museo de ciencia más importante de España y uno de los más relevantes a nivel europeo y mundial, que se creó con la misión de propiciar el progreso social por medio de la difusión del conocimiento científico. Es un espacio que propone una experiencia interactiva para el usuario, en el que además de exposiciones, se realizan actividades como talleres y proyección de documentales (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c y 2021c). Al igual que en el caso de los CaixaForum, desde CosmoCaixa han elaborado una serie de recursos digitales para seguir con la labor de divulgación científica en el nuevo contexto sanitario, a la vez que han adaptado su actividades presenciales a las nuevas medidas de seguridad (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021c).
- **Palau Macaya⁵:** espacio destinado a debatir, reflexionar⁵ y plantear soluciones a los desafíos sociales actuales mediante actividades como encuentros y debates, para las que cuenta con la participación de expertos en diferentes disciplinas y a las que

⁵ Aunque en los informes anuales del 2019 y 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa” 2020c y 2021c) engloban a las actividades realizadas en el Palau Macaya dentro de las áreas de “investigación y becas” y “programas sociales”, respectivamente, en este trabajo se ha optado por incluirlas en el área de “cultura y educación”, primero, por su papel en cuanto a la divulgación del conocimiento y, segundo, porque en los planes de actuación de 2019 y 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2018 y 2019a) detallan precisamente en el apartado referido a “cultura y educación” las actividades que se desarrollan en el Palau Macaya, estableciendo además dentro de los objetivos de esta área de actuación (“cultura y educación”), metas concretas e indicadores de desempeño específicos para los programas del Palau Macaya.

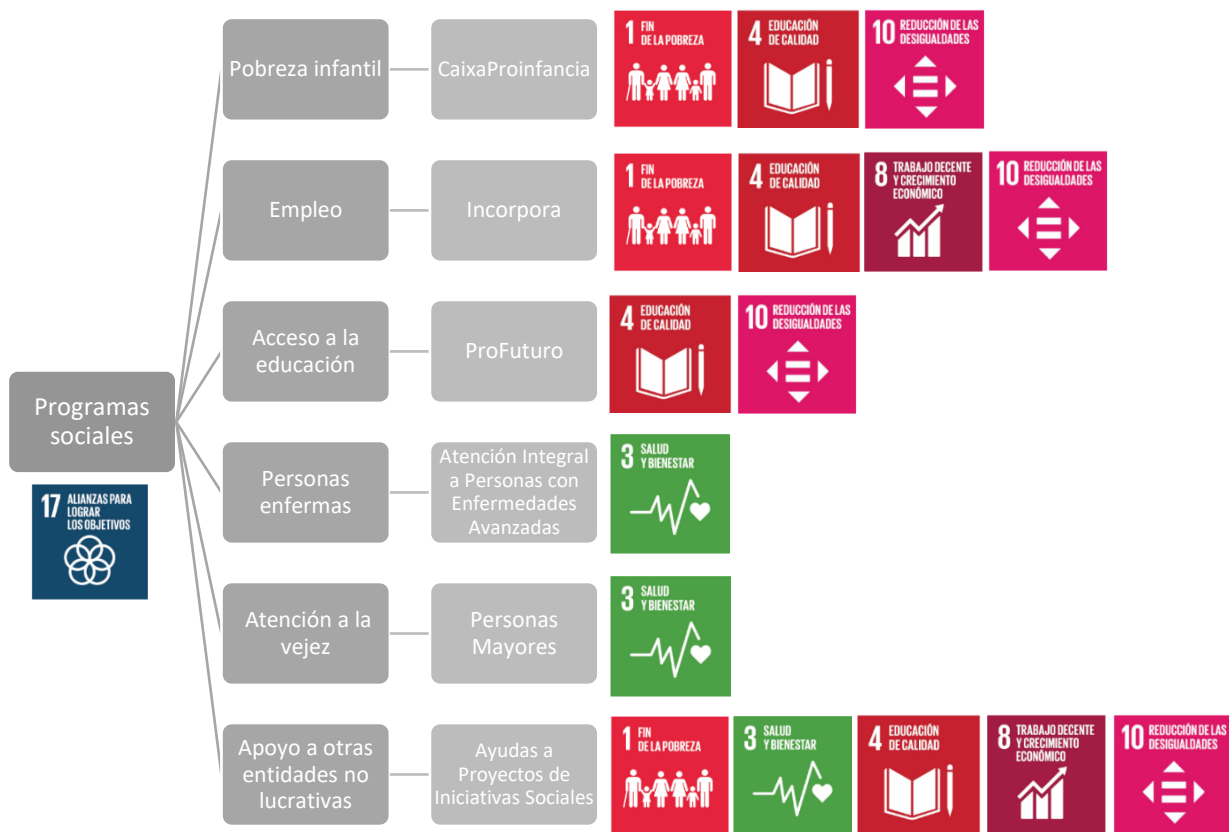
puede asistir el público general, lo que promueve cambios sociales y favorece la difusión del conocimiento entre los distintos actores sociales (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c, 2018, 2019a, 2020b 2021b).

- **Programa EduCaixa:** busca fomentar la transformación educativa con el fin de asegurar que en España los estudiantes reciban una enseñanza de calidad, para lo que incide sobre tres puntos en concreto: impulsan el desarrollo de nuevas habilidades en los alumnos por medio de varios subprogramas de carácter online que potencian diversas competencias como la actitud emprendedora o el conocimiento científico, ofrecen a los profesores diferentes programas formativos presenciales y online orientados a proporcionarles aquellas capacidades necesarias para liderar el cambio y potencian la evaluación de los proyectos educativos como herramienta para valorar la idoneidad de los distintos métodos y prácticas de enseñanza (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2018, 2019a, 2020c, 2021c, 2020b).
- **Otras iniciativas:** la Fundación también lleva a cabo otras actividades fuera de sus centros para acercar la cultura y la ciencia a todas las personas, entre las que destacan las exposiciones itinerantes que expone en la calle y la celebración de conciertos, festivales y otras iniciativas musicales participativas, actividades que desarrolla en numerosos puntos de la geografía española y portuguesa (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c y 2021c).

3.5. Alineamiento de las actividades desarrolladas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La Fundación, en su compromiso con la sostenibilidad en sus tres vertientes – económica, social y ambiental–, alinea los programas que desarrolla en las diferentes áreas –programas sociales, investigación y becas, cultura y educación– con los ya explicados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (Fundación Bancaria “La Caixa”, s.f.-d y 2020c). Conforme a esto, a continuación relacionamos los programas de cada área de actividad expuestos en los apartados anteriores con aquellos ODS con los que están alineados (véanse las figuras 8, 9 y 10):

Figura 8. Programas sociales: líneas de actuación, proyectos desarrollados y alineación de éstos con los ODS (2019-2020)



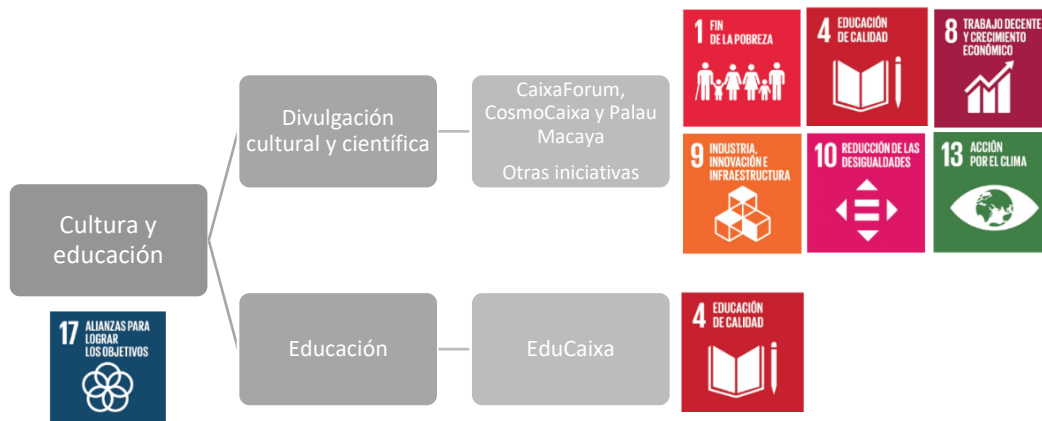
Fuente: elaboración propia a partir de Fundación Bancaria “La Caixa” (2020c y 2021c) y ONU (s.f.-a)

Figura 9. Investigación y becas: líneas de actuación, proyectos desarrollados y alineación de éstos con los ODS (2019-2020)



Fuente: elaboración propia a partir de Fundación Bancaria “La Caixa” (2018, 2019a, 2020b, 2020c, 2021b y 2021c) y ONU (s.f.-a)

Figura 10. Cultura y educación: líneas de actuación, proyectos desarrollados y alineación de éstos con los ODS (2019-2020)



Fuente: elaboración propia a partir de Fundación Bancaria “La Caixa” (2018, 2019a, 2020c y 2021c) y ONU (s.f.-a)

Añadir que, como vimos en los epígrafes previos, gran parte de las actividades de las tres áreas se desarrollan en colaboración con otras entidades y/o aportan recursos económicos a proyectos de terceros, siendo este el motivo por el que podemos ligar los tres ámbitos de actuación de la Fundación al ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos).

Por último, decir que la Fundación, en una demostración de su compromiso en la lucha contra el calentamiento global, ha conseguido una certificación que prueba su neutralidad en emisiones de carbono (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020c), contribuyendo así al logro del ODS 13 (acción por el clima).

3.6. Evaluación del grado de consecución de objetivos y medición de impactos desde la óptica de la Teoría del Cambio y el concepto de valor compartido (2019-2020)

A lo largo de este epígrafe vamos a estudiar en qué medida la Fundación ha alcanzado los objetivos que se había propuesto en cada una de sus tres áreas de actuación así como los motivos que, en su caso, han podido impedir el cumplimiento de alguno de ellos. De igual modo, se analizarán los indicadores que utiliza la Fundación para evaluar el rendimiento de sus programas desde la perspectiva de la Teoría del Cambio, valorando su utilidad para informar acerca del impacto que generan sus

actividades, al tiempo que se examinará de qué manera y para quién crea valor la Fundación, en base a la noción de valor compartido.

Empezando por los programas sociales, adjuntamos las tablas 8 y 9, en las que se muestran los objetivos que la Fundación se había fijado alcanzar con ellos y los indicadores que habían establecido para medir su desempeño, junto con los valores que finalmente han tomado éstos últimos en los años 2019 y 2020 respectivamente:

Tabla 8. Programas sociales: objetivos propuestos y medición del desempeño 2019

Objetivo	Indicador	Cuantificación	
		Previsto	Realizado
Consolidación de la orientación social	% presupuesto actividad social / total presupuesto	57% – 60%	58%
Reforzar y ampliar las intervenciones en pobreza infantil	Nº de niños atendidos en CaixaProinfancia	62.000 – 64.000 niños	62.825 niños
	Nº de familias atendidas en CaixaProinfancia	40.900 familias	37.038 familias
Reforzar y ampliar las intervenciones en empleo	Nº de personas atendidas en el programa de inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social (Incorpora)	84.000 atendidas	98.944 atendidas
	Nº de inserciones en Incorpora	34.000 – 38.000 inserciones	36.803 inserciones
Mejorar la empleabilidad de los jóvenes	Nº de jóvenes atendidos	25.000 jóvenes	18.027 jóvenes
Impulsar la alfabetización de niños en países en vías de desarrollo	Nº de niños que se benefician del programa Profuturo	4.300.000 niños desde inicio de programa	4.300.190 niños
Consolidar la atención de las personas en la fase final de la vida	Nº de pacientes atendidos en el programa Atención integral a personas con enfermedades avanzadas	25.000 – 28.000 pacientes	30.381 pacientes

Fuente: elaboración propia a partir de Fundación Bancaria “La Caixa” (2020b)

Tabla 9. Programas sociales: objetivos propuestos y medición del desempeño 2020

Objetivo	Indicador	Cuantificación	
		Previsto	Realizado
Consolidación de la orientación social	% presupuesto actividad social / total presupuesto	53% – 54%	56%
Consolidar las intervenciones en pobreza infantil	Nº de niños atendidos en CaixaProinfancia	62.000 – 64.000 niños	58.841 niños
	Nº de familias atendidas en CaixaProinfancia	40.000 familias	35.326 familias
Reforzar y ampliar las intervenciones en empleo	Nº de personas atendidas en el programa de inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social (Incorpora)	85.000 – 88.000 atendidas	88.339 atendidas
	Nº de inserciones en Incorpora	35.000 – 37.000 inserciones	34.274 inserciones
Reforzar y ampliar la atención de las personas en la fase final de la vida	Nº de pacientes atendidos en el programa Atención integral a personas con enfermedades avanzadas	28.000 – 30.000 pacientes	28.861 pacientes
Consolidación en Portugal del programa de Atención integral a personas con enfermedades avanzadas	Nº de pacientes atendidos	3.300 – 3.500 pacientes	3.967 pacientes
	Nº de familias atendidas	4.300 – 4.500 familias	4.985 familias
Implantación en Portugal de las intervenciones en pobreza infantil	Nº de áreas de intervención de CaixaProinfancia	7 áreas de intervención	6 áreas de intervención

Fuente: elaboración propia a partir de Fundación Bancaria “La Caixa” (2021b)

El primer objetivo que se marca la Fundación en ambos años es afianzar su orientación social destinando más de la mitad de su presupuesto a programas sociales, lo que cumplen tanto en 2019 como en 2020 –incluso por encima de sus previsiones en 2020–. En este caso, pese a que el indicador que usan mide el rendimiento a nivel de *inputs* –se calcula en base a los recursos económicos empleados–, consideramos que es adecuado para reflejar el grado de cumplimiento del objetivo que se habían fijado, al indicar el esfuerzo que invierte la Fundación en esa área en concreto.

En cuanto a sus actuaciones en pobreza infantil, en 2019 se planteaba aumentarlas respecto al año previo, mientras que en 2020 buscaba consolidarlas atendiendo a un número de niños y familias⁶ similar al que se proponían atender en 2019. Sólo en 2019 cumple una de las metas que se había marcado –niños atendidos–, no cumpliendo el resto de objetivos ni en 2019 ni en 2020 –en 2020 esto fue debido a que se redujeron algunas de las iniciativas previstas a causa de la COVID-19 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b)–. Los indicadores utilizados evalúan el rendimiento a nivel de *outputs*, lo que resulta apropiado para la meta marcada –reforzar el programa para ser capaz de brindar atención a un mayor número de personas–, si bien al tratarse CaixaProinfancia de un programa orientado al desarrollo educativo de menores en situación de vulnerabilidad y a favorecer su integración social y la de sus familias, creemos que la Fundación no sólo debería plantearse llegar a un elevado número de beneficiarios sino también evaluar otros aspectos como si se ha reducido el fracaso escolar entre los participantes o valorar el grado de integración social de las familias tras su paso por el programa, para lo que habría que medir como mínimo a nivel de *outcomes*.

En lo referido a sus iniciativas en materia de empleo, la Fundación se proponía en los dos años tanto atender a una determinada cantidad de personas como favorecer un cierto número de inserciones laborales. En 2019 logra ambos objetivos con su programa Incorpora, mientras que en 2020 alcanza e incluso sobrepasa el número de personas que pretendía atender pero no logra facilitar todas las inserciones laborales que se había propuesto a consecuencia de la pandemia (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b), aunque es cierto que no se queda muy por debajo de su objetivo. Por un lado, el número de personas que atiende constituye un indicador a nivel de *output*, y por el otro, con el

⁶ Teniendo en cuenta que el programa CaixaProinfancia se implantó en Portugal en 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021c), entendemos que tanto el “número de niños atendidos en CaixaProinfancia” como el “número de familias atendidas en CaixaProinfancia” en 2020 incluyen a todas las personas atendidas en España y Portugal, ya que ni en las cuentas anuales individuales de la Fundación de 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b) ni en el informe anual del 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021c), al exponer el número total de niños (58.841) y familias (35.326) beneficiados, mencionan que se refieran sólo a los beneficiarios de uno de esos dos países.

número de inserciones laborales se proporciona información a nivel de *outcome* o incluso a nivel de *impacts* –puesto que como comentamos, para el desarrollo de este programa la Fundación colabora con diversas empresas y entidades sociales, por lo que las inserciones laborales que se produzcan en éstas probablemente no se habrían producido sin la participación en dicho programa–. Consideramos que los indicadores empleados para este proyecto son adecuados porque brindan información no sólo del volumen de beneficiarios atendidos sino también de los resultados que éstos han obtenido.

Igualmente, en 2019 la Fundación se marcó como objetivo específico mejorar la empleabilidad de las personas jóvenes, estableciendo el número de jóvenes atendidos como indicador para medir los avances en dicho objetivo –meta que no logró al no conseguir atender a todos los que preveía, quedándose bastante por debajo de lo estimado, lo que contrasta con la obtención de unos mayores ingresos en ese año precisamente asociados a la realización de proyectos en el ámbito de la creación de empleo para jóvenes (Fundación Bancaria "La Caixa", 2020b), por lo que la Fundación quizás debería replantearse la estrategia seguida–. Este indicador brinda datos a nivel de *output* y no creemos que sea suficiente para valorar el progreso en el objetivo fijado ya que indica cuántas personas se han beneficiado del programa, pero nada dice acerca de, por ejemplo, cuánto han mejorado su formación con él de cara a encontrar trabajo, por lo que sería conveniente complementarlo con algún indicador a nivel de *outcomes* o *impacts*.

En el 2019 también se marcan como meta potenciar la alfabetización de niños en países subdesarrollados, para lo que se proponen llegar a un total acumulado de 4.300.000 beneficiarios desde la puesta en marcha del ya explicado proyecto ProFuturo, habiendo alcanzado dicho objetivo. Aunque se trate de un indicador a nivel de *output*, pensamos que da información útil ya que refleja todas las oportunidades que han brindado en términos de acceso a la educación a niños de entornos vulnerables –acorde con el objetivo de impulsar la alfabetización y con los objetivos del propio programa ProFuturo–. No obstante, teniendo en cuenta que otro de los pilares de este programa es que la educación proporcionada sea de calidad, este indicador sería insuficiente porque no mide la calidad de la enseñanza brindada, para lo que habría que emplear indicadores de *outcome*.

Otra de las metas de la Fundación se refiere a la atención de personas con enfermedades avanzadas, fijándose afianzar sus intervenciones en este ámbito en 2019

y fortalecerlas y ampliarlas en el 2020, lo que miden a través del número de pacientes a los que prestan cuidados –de acuerdo con sus metas, esperan atender a más personas en 2020 que en 2019–. En ambos años consiguen prestar atención al número de enfermos que se habían propuesto, si bien finalmente atendieron a más pacientes en 2019 que en 2020⁷, lo que, como venimos exponiendo, fue a causa de los efectos de la COVID-19 sobre ciertos programas de la Fundación (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b). Es de valorar que pese a la pandemia hayan cumplido igualmente sus metas en ambos años y no haya habido una caída sustancial en el número de personas atendidas, ya que, si el valor que aporta esta actividad a los enfermos habitualmente ya es alto, en un contexto de incertidumbre y miedo –por la pandemia– consideramos que constituía una actividad indispensable para este colectivo. Se está evaluando a nivel de *outputs*, lo que brinda información sobre la capacidad de la Fundación para atender a un determinado número de personas, pero una vez más, creemos necesario añadir otros indicadores a nivel de *outcomes* que muestren cómo ha ayudado el programa a los beneficiarios, por ejemplo, valorando la mejoría psicológica de los participantes.

Por último, en 2020 se establecen metas concretas para las actuaciones llevadas a cabo en relación con la atención a enfermos avanzados y la pobreza infantil en Portugal, a donde recordemos, expandieron su actividad en 2018.

En primer lugar, se marcan el objetivo de consolidar el programa destinado a atender enfermos en etapas avanzadas en este país, donde empezaron a desarrollarlo en 2018 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2019b). Para ello, fijan como indicadores de desempeño el número de pacientes y de familias atendidas, logrando atender incluso a más personas –tanto enfermos como familias– de las que se preveía. Como ya hemos explicado cuando comentamos los indicadores globales del programa (los que engloban la actividad de España y Portugal), son indicadores de *output* que deberían complementarse con otros a nivel de *outcomes*, si bien es cierto que al tratarse solo del tercer año en el que se desarrolla el programa en Portugal sería interesante seguir

⁷ Entendemos que el indicador “número de pacientes atendidos en el programa Atención integral a personas con enfermedades avanzadas” refleja en ambos años el número de pacientes atendidos en total entre España y Portugal, ya que por lo menos el dato de 2019 (30.381 pacientes) refleja el total de pacientes atendidos entre ambos países en ese año (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020b) y en las cuentas anuales individuales del 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b) no indican lo contrario. Además, para el indicador de 2020 del “número de pacientes atendidos en el programa Atención integral a personas con enfermedades avanzadas” (los 28.861 pacientes) no se especifica en ningún sitio que este número se refiera sólo a pacientes de España. Por otro lado, en el informe anual del 2020 (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021c) cuando exponen el número de pacientes atendidos en 2020 mediante este programa, vuelven a dar el dato total de 28.861 pacientes. En base a esto, consideramos que el “número de pacientes atendidos” en Portugal en 2020 (3.967 pacientes) está incluido dentro de los 28.861 pacientes del otro indicador mencionado y que después muestran el dato por separado al objeto de evaluar el progreso en el desarrollo de esta actividad en Portugal.

recogiendo datos acerca del número de beneficiarios atendidos al año, para ver si la Fundación aumenta su capacidad de atención a personas de este colectivo en este país.

En lo que respecta a las actuaciones en pobreza infantil, a diferencia del programa mencionado en el párrafo anterior, CaixaProinfancia se extendió a Portugal en el año 2020, siendo el objetivo para ese año implantar dicho proyecto en 7 zonas de actuación, habiéndose implantado finalmente en 6 –en tres territorios pertenecientes a Oporto y en otros tres pertenecientes a Lisboa– (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021c). Entendemos que este indicador evalúa el rendimiento a nivel de *output*, ya que lo que nos está enseñando es el número de territorios en los que, tras dedicar una serie de recursos, ha podido implementar y desarrollar la actividad. Además, aunque este indicador sólo mida a nivel de *output*, contando que era el primer año en el que se llevaba a cabo este proyecto en Portugal y que el objetivo era empezar a realizar allí dicho programa, consideramos que proporciona una información adecuada a dichas circunstancias, pudiendo resultar de utilidad añadir otros indicadores, también a nivel de *output*, por ejemplo, acerca del número de personas que han atendido, para valorar cómo se ha acogido el programa en el nuevo país.

Tras comentar el rendimiento de la Fundación en el área de programas sociales, ahora pasamos a evaluar su desempeño en el ámbito de investigación y becas en base a la información recogida en las tablas 10 y 11:

Tabla 10. Investigación y becas: objetivos propuestos y medición del desempeño 2019

Objetivo	Indicador	Cuantificación	
		Previsto	Realizado
Multiplicar la inversión en investigación y formación de excelencia	% presupuesto investigación y formación de excelencia / total presupuesto	18% – 20%	21%
Focalizar las intervenciones en investigación	% de inversión en investigación dentro de las 3 líneas estratégicas (formación, apoyo y traslación) / total de inversión en investigación	90% – 92%	89,1%
Reforzar y ampliar la inversión en investigación focalizada en la salud	% de inversión en investigación en ámbitos de salud sobre el total de inversión en investigación	63% – 65%	67,9%
Consolidar el programa de becas focalizado en la formación de jóvenes científicos	% de inversión en el programa de becas sobre el total de inversión en investigación	33% – 35%	34,2%

Fuente: elaboración propia a partir de Fundación Bancaria “La Caixa” (2020b)

Tabla 11. Investigación y becas: objetivos propuestos y medición del desempeño 2020

Objetivo	Indicador	Cuantificación	
		Previsto	Realizado
Mantener la inversión en investigación	% presupuesto investigación / total presupuesto	21% – 22%	22%
Reforzar y ampliar la inversión en investigación focalizada en la salud	% de inversión en investigación en ámbitos de salud sobre el total de inversión en investigación	63% – 65%	75%
Consolidar el programa de becas focalizado en la formación de jóvenes científicos	% de inversión en el programa de becas sobre el total de inversión en investigación	31% – 33%	31%
Apuesta por la creación y definición del Instituto "la Caixa" en Investigación y Salud		Inicio de los trámites de modificación urbanística y del proyecto arquitectónico	Inicio de los trámites de modificación urbanística y del proyecto arquitectónico

Fuente: elaboración propia a partir de Fundación Bancaria "La Caixa" (2021b)

Como observamos, en los dos años la Fundación se marcó metas en relación a la cantidad de presupuesto a invertir en el área de investigación y becas, considerando sus tres líneas de actividad: formación de investigadores, ayudas a programas de investigación y transferencia del conocimiento a la sociedad (Fundación Bancaria "La Caixa", 2020b y 2021b). En este sentido, la Fundación se propuso en 2019 incrementar el gasto en esta área hasta llegar a invertir en ella en torno a una quinta parte de su presupuesto, buscando mantener un porcentaje de gasto incluso algo superior en dicha área en el 2020, habiendo conseguido ambos objetivos. Al igual que el indicador de gasto en programas sociales, este indicador mide el rendimiento a nivel de *inputs*, al reparar en el nivel de recursos económicos utilizados en el ámbito de la investigación y becas. Creemos que, conforme a los objetivos previstos –destinar cierta proporción del gasto a investigación y becas–, este indicador plasma perfectamente el grado de consecución de los citados objetivos, señalando el esfuerzo que ha dedicado la Fundación en este ámbito.

Asimismo, en 2019 se planteó como objetivo específico centrar sus actuaciones en las tres líneas de actividad en el campo de la investigación –debemos recordar que, aunque ciertamente a través de las ayudas a proyectos de investigación y el apoyo a la traslación los recursos se están invirtiendo mayormente en investigación, la Fundación concede becas para estudios de doctorado y posdoctorado en los que efectivamente se realizan actividades de investigación pero también otorga becas para cursar estudios de posgrado, en los que habitualmente no se desarrollan este tipo de actividades–, para lo que esperaban destinar entre un 90% y un 92% del gasto total en investigación y becas exclusivamente a proyectos de investigación. Si bien no han logrado llegar al mínimo

del 90%, la desviación respecto a éste no ha sido muy grande. Nuevamente estamos ante un indicador que pese a evaluar el desempeño a nivel de *inputs*, es apropiado para analizar en qué medida se ha alcanzado el objetivo marcado: orientarse principalmente a tareas de investigación.

Otra de las metas de la Fundación en ambos años es aumentar la inversión en investigación en el campo de la salud –pensemos que no sólo impulsa proyectos de investigación en medicina, sino que igualmente apoya la investigación en otros ámbitos como las ciencias exactas o las ciencias humanas y sociales– hasta que ésta suponga cerca de las dos terceras partes de todo lo que se invierte en investigación, lo que ha alcanzado tanto en 2019 como en 2020 muy holgadamente. Una vez más, el indicador empleado mide a nivel de *inputs* y resulta adecuado para la meta propuesta, que no es otra que focalizarse en la investigación en salud.

El siguiente objetivo que se ha fijado es afianzar su programa de becas para la formación de investigadores, considerando que lo consigue si invierte en él en torno a una tercera parte del gasto total en investigación y becas⁸, lo que logra en los dos años. Otra vez estamos ante un indicador de *inputs*, que vuelve a ser apropiado para el objetivo planteado –que es muy parecido a los que hemos expuesto hasta ahora en esta área–.

La última meta que se han marcado, para el 2020, es impulsar la creación del Instituto “La Caixa” en Investigación y Salud para la realización de labores de investigación y traslación, para lo que preveían comenzar con los trámites urbanísticos y de diseño, con los que finalmente han empezado. En este caso, a diferencia de lo que hemos estado viendo, no se está evaluando el resultado de una actividad o de un programa, sino que se está valorando en qué medida se ha avanzado en la puesta en marcha de un nuevo proyecto que todavía no está operativo –de manera que no hay beneficiarios–, por lo que descartamos la posibilidad de poder medir a nivel de *outputs*,

⁸ La Fundación no deja demasiado claro cuando define sus indicadores a qué se refiere con el “total de inversión en investigación”, expresión con la que en algunos casos se refiere al gasto total en el área de investigación y becas (por ejemplo, en el caso del objetivo “focalizar las intervenciones en investigación” del 2019) y en otros al gasto destinado exclusivamente a investigación dentro de esta área (por ejemplo, en el caso del objetivo “reforzar y ampliar la inversión en investigación focalizada en la salud” del 2019 y 2020). Para el objetivo que estamos analizando (“consolidar el programa de becas focalizado en la formación de jóvenes científicos”, propuesto tanto en 2019 como en 2020), suponemos que con el “total de inversión en investigación” se refieren al gasto total en el área de investigación y becas ya que, por un lado, se está buscando afianzar el programa de becas –que es una de las tres líneas de actuación en el área de investigación y becas, por lo que sería lógico calcular el peso que tiene dentro de ésta para valorar el grado de consolidación de dicho programa– y, por el otro, como hemos dicho, no todas las becas concedidas financian proyectos de investigación, por lo que no tendría sentido calcular el peso que suponen los recursos económicos empleados para conceder becas –financien o no proyectos de investigación– sobre la totalidad de recursos económicos destinados exclusivamente a investigación.

outcomes o *impacts*. En esta línea, dentro de las dos opciones que quedan, entendemos que se está midiendo el desempeño a nivel de *actividades*, al valorar los trámites que han comenzado a llevar a cabo para poner en marcha el nuevo proyecto, lo que consideramos que resulta apropiado dado que dicho proyecto aún está en sus fases iniciales. En los siguientes años y hasta que el Instituto esté construido, consideramos que podría evaluarse a nivel de *output* el progreso en el que avanzan las obras de construcción (por ejemplo, horas de trabajo invertidas o edificios construidos), y cuando ya esté operativo establecer indicadores que midan a un nivel de profundidad acorde con las actividades en él realizadas y con los objetivos que para él se establezcan.

Antes de comentar el rendimiento de la Fundación en el área de cultura y educación, creemos importante añadir una valoración acerca de las metas del área que acabamos de comentar. Si bien es cierto que, conforme a los objetivos fijados, los indicadores son adecuados para plasmar el grado en que se ha avanzado en su consecución, también creemos que las metas que se ha propuesto son demasiado genéricas y que no permiten valorar en qué medida se ha creado valor a través de los diferentes programas desarrollados. Por este motivo, consideramos que deberían plantearse objetivos y establecer indicadores más ambiciosos con los que ilustrar el valor generado por medio de sus actividades, por ejemplo, mostrando en qué proyectos de investigación concretos ha invertido, cuáles han sido sus resultados, si se ha logrado generar nuevo conocimiento y de qué manera va a beneficiar a la sociedad ese nuevo conocimiento o cuántos estudiantes se han beneficiado del programa de becas y cuánto han mejorado su formación gracias a ellas.

Dicho esto, pasamos a valorar el rendimiento de la Fundación en el área de cultura y educación (ver tablas 12 y 13):

Tabla 12. Cultura y educación: objetivos propuestos y medición del desempeño 2019

Objetivo	Indicador	Cuantificación	
		Previsto	Realizado
Consolidar el nivel de excelencia de las actividades de divulgación			
1) Mantener la valoración positiva de los usuarios en CaixaForum. <i>Net Promoter Score (NPS)</i>	NPS CaixaForum	> 50 (sobre 100)	63
2) Mantener los visitantes anuales de los centros	Visitantes anuales CaixaForum	2.640.000 – 2.800.000	2.596.347
	Visitantes anuales CosmoCaixa	690.000 – 700.000	1.002.965
	Visitantes anuales Palau Macaya	51.000 – 55.000	67.295

Fuente: elaboración propia a partir de Fundación Bancaria "La Caixa" (2020b)

Tabla 13. Cultura y educación: objetivos propuestos y medición del desempeño 2020

Objetivo	Indicador	Cuantificación	
		Previsto	Realizado
Consolidar el nivel de excelencia de las actividades de divulgación de la ciencia y la cultura			
1) Mantener la valoración positiva de los usuarios. <i>Net Promoter Score (NPS)</i>	NPS CaixaForum	> 50 (sobre 100)	75
	NPS CosmoCaixa	> 60 (sobre 100)	56
2) Mantener los visitantes anuales de los centros	Visitantes anuales CaixaForum	2.600.000 – 2.800.000	870.890
	Visitantes anuales CosmoCaixa	850.000 – 1.000.000	358.480
Situar el Palau Macaya como un centro de debate, diálogo y reflexión	Visitantes anuales	60.000 – 63.000	21.399
	Nº de actividades	Incremento del 5% – 8%	Sin incremento
Inicio de las obras del CaixaForum Valencia		Cumplimiento calendario de planificación de las obras	Demora en el calendario de planificación de las obras durante los meses de confinamiento total

Fuente: elaboración propia a partir de Fundación Bancaria “La Caixa” (2021b)

Para esta área, en ambos años han buscado afianzar la calidad de sus iniciativas de divulgación cultural y científica, para lo que se proponían, por una parte, mantener la valoración positiva de los visitantes de sus centros –lo que evalúan mediante el índice *Net Promoter Score (NPS)*⁹– y, por la otra, conservar un alto número de visitas a éstos –medido en función de los visitantes anuales–.

Comenzando por el número de visitas, observamos que tanto en 2019 como en 2020 se han marcado como meta, para sus diferentes centros –CaixaForum,

9 El Net Promoter Score (NPS) es un indicador que permite medir el grado de satisfacción de los consumidores así como su grado de lealtad, con la finalidad de averiguar cuál es la probabilidad de que recomienden un producto, servicio o compañía a un tercero (Botey, 2022; Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020b y 2021b). El cálculo de este indicador parte de pedirle a los clientes que valoren del 0 al 10 la probabilidad de que recomienden el producto, servicio o compañía a otra persona y, de acuerdo con sus respuestas, se les puede clasificar en tres categorías distintas: promotores –han respondido con un 9 o con un 10 y se trata de usuarios cuyo nivel de satisfacción y de lealtad a la compañía es alto, de modo que suelen recomendarla–, pasivos –su respuesta ha sido un 7 o un 8, mas aún siendo consumidores satisfechos no son leales a la empresa– y detractores –engloba a los que han respondido desde 0 hasta 6 y se trata de usuarios insatisfechos que probablemente transmitirán a terceros una opinión negativa sobre la compañía– (Botey, 2022). Una vez recogidas las respuestas, se calculan las proporciones de promotores y de detractores sobre el total de clientes y, después de esto, se sustrae el porcentaje de detractores al de promotores y el porcentaje obtenido ya es el índice NPS, cuyo valor oscila entre –100 (sólo hay detractores) y 100 (sólo hay promotores) (Botey, 2022; Fundación Bancaria “La Caixa”, 2020b y 2021b). Dicho porcentaje representa la probabilidad de que un cliente recomiende el producto, servicio o empresa a un tercero (Botey, 2022). Los resultados superiores a 0 son positivos (Botey, 2022), ya que usando la lógica vemos que nos indican que hay más promotores que detractores, mientras que un resultado inferior a 0 es malo porque nos está señalando que hay más detractores que promotores.

CosmoCaixa y Palau Macaya– recibir cada año a un determinado número de visitantes. Excepto en el caso de CaixaForum, cuyo objetivo de visitas se redujo ligeramente en 2020 –entendemos que debido a que el año anterior, aunque por poco, no se alcanzó el objetivo fijado–, para CosmoCaixa y el Palau Macaya se incrementaron en 2020 los objetivos en cuanto a número de visitantes –probablemente al superar con holgura las metas marcadas en 2019–. Examinando los indicadores, comprobamos que si bien en 2019 cumplieron las metas fijadas para CosmoCaixa y el Palau Macaya, en el caso del 2020 ninguno de sus centros recibió las visitas esperadas, quedándose además muy por debajo de lo esperado, a consecuencia de las medidas de prevención adoptadas por la COVID-19, como fueron en un inicio la paralización y reducción de las actividades presenciales y posteriormente los límites de aforo o la distancia de seguridad (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b). Decir que estos indicadores miden a nivel de *output* – indican el número de visitantes–, proporcionando información útil acerca de la capacidad de divulgación de la Fundación –de acercar la cultura y la ciencia a un cierto volumen de personas– pero siendo insuficientes de cara a valorar la calidad de las actividades realizadas, para lo que se deberían complementar con otros indicadores de *outcome* o *impact*, como hacen por medio del *Net Promoter Score*.

Como dijimos, la Fundación se preocupa de que la experiencia ofrecida en sus centros sea positiva y de calidad, para lo que evalúa el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a las actividades realizadas en sus centros CaixaForum y CosmoCaixa –para este último sólo en 2020– a través del indicador *Net Promoter Score*, considerando que se mantiene una buena valoración de las programas desarrollados en los mencionados centros si el valor de este indicador supera, para CaixaForum y CosmoCaixa respectivamente, los valores de 50% y 60% –la probabilidad de que un usuario recomiende a otras personas visitar CaixaForum es superior al 50% y, de que recomiende visitar CosmoCaixa, superior al 60%–. Tanto en 2019 como en 2020 logra mantener el valor de este índice por encima del 50% para CaixaForum, pero en el caso de CosmoCaixa se queda un poco por debajo del 60% en el 2020, lo que la Fundación achaca a la situación derivada de la COVID-19, que obligó a disminuir algunas de las actividades previstas en un principio (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b). A diferencia del indicador analizado en el párrafo anterior, el *Net Promoter Score* mide a nivel de *outcomes* o incluso podríamos decir que a nivel de *impacts*, ya que lo que evalúa es el nivel de satisfacción de los usuarios de los centros de la Fundación tras su visita – lo depende únicamente de cómo de buena haya sido su experiencia en dichos centros –, lo que hace que sea adecuado para medir la calidad de las actividades desarrolladas.

Igualmente, con el fin de mejorar la valoración de los usuarios, podría ser interesante indagar en el grado de satisfacción de los visitantes, por ejemplo, respecto una actividad, exposición o contenido temático en concreto, para identificar posibles líneas de mejora.

En relación con el Palau Macaya, en 2020, la Fundación buscaba convertirlo en un espacio de debate y reflexión social, para lo que, además de reparar en el número de visitantes que recibe anualmente –sobre lo que ya hemos hablado–, se había propuesto incrementar la cantidad de actividades que realizaba en él entre un 5% y un 8%, aunque finalmente no hubo aumento alguno a consecuencia de la pandemia, porque la Fundación, como ya hemos expuesto, se vio obligada parar en ciertos momentos su actividad presencial, no pudiendo llevar a cabo alguna de las iniciativas que tenía previstas (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b). Este indicador, al igual que el número de visitantes, mide a nivel de *outputs* –es la evolución del número de actividades realizadas– de manera que brinda información sobre la capacidad de la Fundación a la hora de desarrollar un cierto número de iniciativas, lo que junto con el número de visitantes, puede servir para hacerse una idea acerca de la popularidad de los programas del Palau Macaya, permitiendo valorar el progreso en la meta propuesta. Pese a esto, creemos que como en los casos de CaixaForum y CosmoCaixa, deberían implementar otros indicadores de desempeño que midan *outcomes* o *impacts*, al objeto de medir la calidad de las actividades realizadas y, teniendo en cuenta que mediante los debates también buscan soluciones a retos sociales, para ver si han conseguido generar nuevo conocimiento.

La última meta que se fijaron en el año 2020 estaba relacionada con la construcción de un nuevo CaixaForum en Valencia, cuyas obras comenzaron en ese mismo año. Su objetivo era que las obras se fueran ejecutando según los plazos previstos, pero ha resultado imposible debido a los retrasos producidos al paralizarse la actividad durante el confinamiento estricto (Fundación Bancaria “La Caixa”, 2021b). Tal y como argumentamos en el caso del Instituto “La Caixa” en Investigación y Salud, aquí se está evaluando a nivel de *output* –cuánto avanzan las obras–, y, una vez que esté finalizada la obra y el centro esté operativo, habrá que medir al nivel que requieran los programas que en él se desarrollen –a nivel de *output*, *outcome* e *impacts*, como en el resto de centros CaixaForum–.

Para concluir este apartado analizamos el papel de la Fundación “La Caixa” como herramienta de RSC de CaixaBank desde la óptica del concepto de valor compartido.

La noción de valor compartido proponía generar valor social para crear valor económico (Porter y Kramer, 2011), y esto es precisamente lo que hace CaixaBank por medio de la Fundación “La Caixa”: crea valor social gracias a los diversos proyectos que lleva a cabo, consiguiendo generar así valor económico tanto para la entidad financiera como para los beneficiarios de sus actividades y la sociedad en general.

Por un lado, ya pudimos comprobar de qué manera crea valor social la Fundación cuando hablamos acerca de los principales programas que desarrolla en sus tres áreas de actividad –programas sociales, investigación y becas, cultura y educación–. Si además pensamos para quién se genera este valor, veremos que se crea para diversos colectivos, en el caso de los programas sociales especialmente para colectivos desfavorecidos –niños y familias en situación de pobreza, desempleados con especiales dificultades para acceder a un puesto de trabajo, personas enfermas, mayores, etc–, con sus iniciativas en el ámbito de investigación y becas para estudiantes, investigadores, proyectos y centros de investigación y, dentro del campo de la cultura y la educación, para el público en general –en el caso de CaixaForum, CosmoCaixa y Palau Macaya se genera valor más particularmente para los habitantes del este de España por la propia ubicación de los centros, pero con EduCaixa, las exposiciones itinerantes o las actividades musicales se crea valor para la sociedad española en general, al realizarse dichas actividades por toda la geografía española–. En adición, aparte de aportar valor a colectivos específicos, con muchos de los programas se crea valor social para la sociedad en su conjunto, por ejemplo, con el proyecto de pobreza infantil se ayuda en la lucha contra la pobreza, con el programa de empleo se contribuye a disminuir la tasa de paro y con el apoyo a la investigación la generación de nuevo conocimiento que beneficie a la sociedad –como podría ser, en el ámbito de la investigación en medicina, el desarrollo de nuevos tratamientos para determinadas enfermedades–. Además, tampoco debemos olvidarnos de que la Fundación impulsa la sostenibilidad –lo que supone un beneficio para la sociedad en general– al impactar con sus programas sobre buena parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), potenciando la creación de valor a nivel económico, social y medioambiental.

Para finalizar, reflexionamos acerca del valor económico que se crea para CaixaBank. La Fundación, al considerar las preocupaciones sociales y medioambientales de los diferentes grupos de interés y darles respuesta mediante el desarrollo de distintos programas, demuestra su compromiso con la sostenibilidad y con la sociedad creando una imagen positiva de la Fundación que al mismo tiempo se asocia con CaixaBank –en la propia denominación de la Fundación “La Caixa” está el nombre

de la caja de la que tanto CaixaBank como la Fundación traen origen–, y que se traduce en activos intangibles para la entidad financiera en forma de reputación e imagen de marca, lo que a su vez favorece su competitividad.

Asimismo, si reparamos en los colectivos a los que la Fundación dirige su actividad, comprobamos que muchos de ellos forman parte del *target* o público objetivo del banco, es decir, son clientes potenciales de CaixaBank ya que, a día de hoy, los servicios financieros son prácticamente un bien básico: todas las personas necesitan una cuenta con la que poder recibir ingresos, ahorrar o efectuar pagos y también un gran número de empresas y particulares precisan financiación para acometer sus proyectos. Por ejemplo, en CaixaProinfancia atienden a niños y familias en situación de pobreza que podrían contratar una cuenta de pago básica, los beneficiarios del programa de empleo necesitarán una cuenta en la que cobrar su salario cuando empiecen a trabajar, un estudiante al que concedan una beca también precisa una cuenta para recibirla, y lo mismo se puede aplicar a las entidades a las que la Fundación apoya económicamente para el desarrollo de proyectos en diversos ámbitos, que también podrían solicitar financiación para la realización de nuevos proyectos. Así, es razonable suponer que las personas y organizaciones que se benefician de los programas de la Fundación “La Caixa” puedan considerar a CaixaBank como una de sus primeras opciones cuando necesiten contratar un determinado servicio financiero.

Finalmente, añadir que la Fundación no sólo crea valor económico para CaixaBank, sino también para los propios beneficiarios de sus programas –por ejemplo, facilitando el acceso a un empleo y por ello a una fuente de ingresos periódica a los beneficiarios de Incorpora, proporcionando becas a estudiantes, brindando ayudas económicas a entidades sociales y centros de investigación, etc.– y para la sociedad en general, tanto por el volumen de recursos económicos que invierten en fines de interés público, como derivado de los propios resultados de sus proyectos –por ejemplo, con el programa de empleo ayuda a reducir la tasa de paro disminuyendo así el gasto del Estado en prestaciones por desempleo, la Fundación además da trabajo directo a muchas personas, también crea puestos de trabajo indirectos asociados a la realización de muchas de sus iniciativas, etc.–.

4. Conclusiones

Algunas compañías deciden desarrollar directamente sus políticas de RSC, pero otras prefieren canalizar parcial o totalmente este tipo de actividades mediante una fundación (PWC, 2016; PWC y Fundación CEOE, 2020). Tras la reestructuración del sector de cajas de ahorros, CaixaBank realiza a través de la Fundación “La Caixa” la Obra Social que caracterizaba a la antigua caja de ahorros de la que ambas entidades provienen. Tras la elaboración del trabajo, se ha llegado a una serie de conclusiones que podríamos reunir en torno a tres cuestiones: la utilidad de las fundaciones bancarias –en concreto de la Fundación “La Caixa”– para desarrollar las políticas de RSC de las entidades financieras, la profundidad con la que ha realizado la medición de impactos de sus actividades y los efectos que ha provocado la pandemia de la COVID-19 sobre la Fundación estudiada.

En primer lugar, partíamos de la idea de que las fundaciones bancarias podían constituir un valioso instrumento para que las entidades financieras materializaran sus actuaciones en el ámbito de la RSC, lo que consideramos que ha quedado confirmado tras el análisis de la Fundación “La Caixa”. A través de los diferentes programas que lleva a cabo la Fundación –que, como hemos visto, están alineados con los ODS–, es capaz de crear valor en las tres dimensiones de la RSC y de la sostenibilidad –rendimiento económico, social y medioambiental– para los colectivos específicos a los que dirige sus programas, para la sociedad en general y para CaixaBank –es decir, para diversos *stakeholders*–. Asimismo, se ha comprobado que resulta compatible generar valor social y económico, y que, incluso, la creación de valor social puede servir de motor para la creación de valor económico, como se sostiene desde la perspectiva del valor compartido. Precisamente esto es lo que hace la Fundación: mediante la puesta en marcha de programas de alto valor social –la Obra Social– de los que se benefician no sólo los participantes sino también la sociedad en general, consigue generar valor económico para la entidad financiera y sus accionistas –además de para los beneficiarios de sus iniciativas y la sociedad en su conjunto–. En definitiva, por medio de la Fundación se consigue crear valor a nivel económico, social y medioambiental con el que se da respuesta a las preocupaciones de distintos *stakeholders* de CaixaBank. Añadir que, creemos que las colaboraciones y alianzas que la Fundación ha establecido con otras organizaciones para desarrollar sus proyectos han sido determinantes en este

proceso de generación de valor, por lo que destacamos la importancia del cumplimiento del ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos) en la búsqueda de la sostenibilidad.

En segundo lugar, en lo que se refiere a la medición de los impactos de su actividad, desde la óptica de la Teoría del Cambio observamos que miden el desempeño fundamentalmente a nivel de *inputs* o *outputs* –con algunas excepciones puntuales en las que los indicadores que utilizan miden a nivel de *outcomes* o de *impacts*, como en el caso de su programa de empleo o en las valoraciones de sus centros CaixaForum y CosmoCaixa–. Aunque es cierto que, pese a esto, muchos de los indicadores que utilizan son adecuados para valorar el grado en el que se avanza hacia las metas que se habían propuesto respecto a un área de actividad o a un programa en concreto, consideramos que son insuficientes ya que no permiten evaluar los beneficios que ha podido aportar el proyecto a los beneficiarios ni si ha cumplido o no con su propósito. En esta línea, y teniendo en cuenta que la Fundación “La Caixa” es una de las más importantes del mundo, creemos que debería hacer un mayor esfuerzo en sus mediciones de impacto, tratando de proporcionar información relativa a los resultados o a la eficacia de sus programas y no sólo acerca de los recursos económicos empleados en un área o programa o del número de personas que se benefician de una determinada actividad. Para ello, deben plantearse unos objetivos más ambiciosos, que precisen de indicadores que midan el rendimiento a un mayor nivel de profundidad, es decir, a nivel de *outcomes* o de *impacts*. Por ejemplo, sabiendo que favorecer el desarrollo educativo de los niños es uno de los propósitos de su programa de pobreza infantil, CaixaProinfancia, podrían fijarse como objetivo reducir la tasa de fracaso escolar entre los participantes y utilizar un indicador que refleje el grado de mejora en sus calificaciones, que estaría midiendo el desempeño a nivel de *outcomes*, lo que permitiría valorar los resultados del programa. En este sentido, lo que se propone no es que dejen de utilizar indicadores de *output*, puesto que también brindan información que puede ser de utilidad –por ejemplo, el número de beneficiarios de un programa indica la capacidad de la Fundación para atender a un cierto volumen de personas, y la comparación del valor que ha tomado este indicador en diferentes años refleja cómo ha ido evolucionando esta capacidad–, sino que los complementen con otros que, al evaluar a un mayor nivel de profundidad, proporcionan información sobre cómo han influido los programas sobre los beneficiarios o qué beneficios les han reportado, de forma que también se evalúen los resultados de las actividades realizadas o, dicho de otra manera, se vea cómo y en qué medida han creado valor con ellas.

En tercer y último lugar, hemos podido comprobar los efectos de la pandemia de la COVID-19 sobre la Fundación en 2020, que han impactado sobre ésta en diferentes aspectos y con distintos grados de intensidad.

Por una parte, los ingresos que obtuvo la Fundación en 2020 se situaron sustancialmente por debajo de lo esperado, lo que se debió principalmente a una caída en las rentas recibidas de Critería –su principal fuente de ingresos–. Aunque ciertamente Critería distribuyó menos rentas a la Fundación a causa de que sus beneficios se vieron muy reducidos a consecuencia de la COVID-19, al disfrutar de una sólida posición patrimonial pudo amortiguar parcialmente esta caída en su beneficio y proporcionarle igualmente un volumen elevado de recursos económicos a la Fundación. En resumidas cuentas, la caída en los ingresos de la Fundación, aunque considerable, fue bastante menos acusada que la reducción de los beneficios de Critería. En relación con esto, como era de esperar, la reducción de los ingresos perjudicó el nivel de gasto que la Fundación podía realizar, por lo que el presupuesto liquidado fue finalmente inferior al previsto para ese año e inferior al del 2019.

Por otra parte, la pandemia también afectó a los programas de la Fundación, que se vio obligada a parar sus actividades presenciales durante el confinamiento –por ejemplo, cierre de los centros CaixaForum–, a reducir algunas de las actividades que tenía previstas realizar en un principio y a adaptar sus programas a las nuevas circunstancias derivadas de la pandemia –por ejemplo, por medio del programa para la atención integral a personas con enfermedades avanzadas se brindó apoyo psicológico a afectados por la COVID-19, el programa de personas mayores introdujo el acompañamiento telefónico para mitigar la soledad y se elaboraron recursos digitales para seguir divulgando la cultura y la ciencia en este nuevo contexto–.

Por último, el desempeño de la organización en el año 2020 también se vio perjudicado: mientras que en el 2019 la Fundación cumplió la mayoría de los objetivos que se había propuesto –y de entre los pocos que no alcanzó, la mayor parte de ellos fue por poco–, en el 2020, la pandemia impidió que alcanzara muchas de las metas que se había fijado, algunas de ellas dentro el área de programas sociales, pero siendo el área de cultura y educación la más afectada debido a que, en un inicio, la paralización de la actividad presencial y, más adelante, las medidas de seguridad adoptadas al retomar dicha actividad –límites de aforo, distancia de seguridad–, imposibilitaron tanto recibir las visitas previstas como aumentar el número de actividades desarrolladas.

Bibliografía

Aldeanueva-Fernández, I. (2014). Antecedentes y Evolución Histórica de la Responsabilidad Social Corporativa. *Strategos*, (12), 75-82. Disponible en: <<https://biblat.unam.mx/hevila/Strategos/2014/no12/6.pdf>>.

Bernad, C. (2017). Reestructuración de las Cajas de Ahorros: Evolución del Número de Oficinas 1986-2013. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, (125), 7-23. Disponible en: <<https://doi.org/10.5209/REVE.57061>>.

Botey, P. (2022). *InboundCycle. Net Promoter Score (NPS): ¿qué es y cómo se calcula?*. Disponible en: <<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>>. Acceso en 22 de junio de 2022.

Brundtland, G. H. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro Futuro Común (Informe Brundtland)*. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Disponible en: <https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf>.

CaixaBank. (2019). *Cuentas anuales de CaixaBank, S.A. 2018*. Disponible en: <https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/Informacion_Economica_Financiera/MEMCAIXABANK_31122018WEB_CAS.pdf>.

CaixaBank. (2020). *Cuentas anuales de CaixaBank, S.A. 2019*. Disponible en: <https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/Informacion_Economica_Financiera/Informe_Anuual_y_Cuentas/CuentasIndividualesCaixaBank31122019_es.pdf>.

Carbó, S. (2010). Presente y Futuro del Modelo de Cajas de Ahorros en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (68), 167-182. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/174/17418681005.pdf>>.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Disponible en: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>>.

Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Disponible en: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=ES>>.

CriteriaCaixa. (2019). *Cuentas anuales e Informe de gestión de CriteriaCaixa correspondientes al ejercicio 2018*. Disponible en: <https://www.criteriacaixa.com/deployedfiles/CriteriaCaixa/Estaticos/pdf/CCAA_2018_CAST.pdf>.

CriteriaCaixa. (2020a). *Cuentas anuales consolidadas e Informe de gestión consolidado del Grupo CriteriaCaixa correspondiente al ejercicio 2019*. Disponible en: <https://www.criteriacaixa.com/deployedfiles/CriteriaCaixa/Estaticos/pdf/CCAA_consolidadas_Criteria_2019_CAST.pdf>.

CriteriaCaixa (2020b). *Cuentas anuales e Informe de gestión de CriteriaCaixa correspondientes al ejercicio 2019*. Disponible en: <https://www.criteriacaixa.com/deployedfiles/CriteriaCaixa/Estaticos/pdf/CCAA_Criteria_2019_CAST.pdf>.

CriteriaCaixa. (2021a). *Cuentas anuales consolidadas e Informe de gestión consolidado del Grupo CriteriaCaixa correspondiente al ejercicio 2020*. Disponible en: <https://www.criteriacaixa.com/deployedfiles/CriteriaCaixa/Estaticos/pdf/CCAA_consolidadas_Criteria_2020_CAST.pdf>.

CriteriaCaixa (2021b). *Cuentas anuales e Informe de gestión de CriteriaCaixa correspondientes al ejercicio 2020*. Disponible en: <https://www.criteriacaixa.com/deployedfiles/CriteriaCaixa/Estaticos/pdf/CCAA_individuales_Criteria_2020_CAST.pdf>.

Elkington, J. (2004). *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up*. Routledge.

Estatuto para las Cajas Generales de Ahorro Popular del 14 de marzo de 1933. Disponible en: <<https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE//1933/076/A02034-02038.pdf>>.

Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas. (2007). *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Disponible en: <https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf>.

Fundação "La Caixa". (s.f.). *Fundação "La Caixa"*. Disponible en: <<https://fundacaolacaixa.pt/pt/>>. Acceso en 13 de junio de 2022.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (2018). *Plan de actuación de la Fundación Bancaria “la Caixa” ejercicio 2019*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/1291349/plan-actuacion-2019.pdf>>.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (2019a). *Plan de actuación de la Fundación Bancaria “la Caixa” ejercicio 2020*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/1291349/plan-actuacion-2020.pdf>>.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (2019b). *Cuentas anuales de la Fundación Bancaria Caixa d’Estalvis i Pensions de Barcelona, “la Caixa”, correspondientes al ejercicio 2018*. Disponible en: <https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/951610/cuentas_anuales_individuales_2018_es.pdf>.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (2020a). *Cuentas anuales consolidadas e Informe de gestión consolidado del Grupo Fundación Bancaria “la Caixa” correspondientes al ejercicio 2019*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/951610/cuentas-anuales-consolidadas-2019.pdf>>.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (2020b). *Cuentas anuales de la Fundación Bancaria Caixa d’Estalvis i Pensions de Barcelona, “la Caixa”, correspondientes al ejercicio 2019*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/951610/cuentas-anuales-individuales-2019.pdf>>.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (2020c). *Informe anual 2019*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/955711/informe-anual-2019.pdf/4b037529-966e-93e4-f1ca-bcb9beb17979?version=1.1&t=1589267092870>>.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (2021a). *Cuentas anuales consolidadas e Informe de gestión consolidado del Grupo Fundación Bancaria “la Caixa” correspondientes al ejercicio 2020*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/951610/cuentas-anuales-consolidadas-2020.pdf>>.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (2021b). *Cuentas anuales de la Fundación Bancaria Caixa d’Estalvis i Pensions de Barcelona, “la Caixa”, correspondientes al ejercicio 2020*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/951610/cuentas-anuales-individuales-2020.pdf>>.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (2021c). *Informe anual 2020*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/955711/informe-anual-2020-fundacion-la-caixa.pdf/debdf9e3-807b-dfac-7a07-851fd813ca4f?version=1.1&t=1617799914830>>.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (2021d). *Programas sociales*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/197037/folleto-programas-sociales-2021.pdf>>.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (s.f.-a). *Nuestros inicios*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/es/quienes-somos/quienes-somos/nuestros-inicios>>. Acceso en 20 de mayo de 2022.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (s.f.-b). *Fundación “La Caixa”* [Imagen]. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/es/>>. Acceso en 20 de mayo de 2022.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (s.f.-c). *Esencia Fundación “la Caixa”: servicios sociales, culturales y cívicos*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/es/esencia-fundacion-la-caixa-servicios-sociales-culturales-civicos>>. Acceso en 24 de mayo de 2022.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (s.f.-d). *Misión, visión y valores*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/es/quienes-somos/quienes-somos/mision-vision-y-valores>>. Acceso en 23 de mayo de 2022.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (s.f.-e). *CaixaProinfancia de la Fundación “la Caixa” contra la pobreza infantil*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/es/caixaproinfancia-la-caixa-contra-pobreza-infantil>>. Acceso en 9 de junio de 2022.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (s.f.-f). *Iniciativas de inserción laboral*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/es/programas-sociales-empleo-en-un-vistazo>>. Acceso en 10 de junio de 2022.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (s.f.-g). *ProFuturo, programa de educación digital*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/es/profuturo-programa-educacion-digital>>. Acceso en 10 de junio de 2022.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (s.f.-h). *Atención integral enfermedades avanzadas*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/es/atencion-integral-enfermedades-avanzadas>>. Acceso en 10 de junio de 2022.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (s.f.-i). *Formación para personas mayores*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/es/personas-mayores-formacion>>. Acceso en 11 de junio de 2022.

Fundación Bancaria “La Caixa”. (s.f.-j). *Talleres presenciales para personas mayores*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/es/personas-mayores-formacion-talleres-presenciales>>. Acceso en 11 de junio de 2022.

Fundación Bancaria "La Caixa". (s.f.-k). *Atención a la soledad*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/es/personas-mayores-atencion-soledad>>. Acceso en 11 de junio de 2022.

Fundación Bancaria "La Caixa". (s.f.-l). *Convocatorias sociales*. Disponible en: <<https://fundacionlacaixa.org/es/convocatorias-sociales>>. Acceso en 11 de junio de 2022.

Fundación Galicia Obra Social. (2021). *Cuentas anuales e informe de gestión Fundación Galicia Obra Social correspondientes al ejercicio finalizado el 31.12.2020*. Disponible en: <<https://www.afundacion.org/docs/galeria/CCAA-FGOS-individual-2020.pdf>>.

García, V. & Granda, G. (2020). La Incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como Factor de Competitividad Empresarial. *Información Comercial Española (ICE), Revista de Economía*, (912), 75-86. Disponible en: <<https://doi.org/10.32796/ice.2020.912.6963>>.

García, F. (2015). *Reflexiones sobre el régimen jurídico de las cajas de ahorro: el epílogo*. Atelier.

Global Reporting Initiative. (s.f.). *Our mission and history*. Disponible en: <<https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>>. Acceso en 15 de marzo de 2022.

Herrero, T., & Teijeiro, L. (2012). La Reestructuración de las Cajas de Ahorros tras la Crisis. *Cuadernos de Información Económica*, (229), 113-121. Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/229art15.pdf>.

Hurtado, R. (2010). La sostenibilidad: un nuevo paradigma económico, social y empresarial. En Irene Saavedra Robledo (Coord.), *Introducción a la sostenibilidad y la RSC* (pp. 1-26). Netbiblo.

Ley 31/1985, de 2 de agosto, de Regulación de las Normas Básicas sobre Órganos Rectores de las Cajas de Ahorros. Disponible en: <<https://www.boe.es/boe/dias/1985/08/09/pdfs/A25243-25248.pdf>>.

Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. Disponible en: <<https://www.boe.es/buscar/pdf/2002/BOE-A-2002-25180-consolidado.pdf>>.

Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias. Disponible en: <<https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-13723-consolidado.pdf>>.

Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Disponible en: <<https://www.boe.es/boe/dias/2018/12/29/pdfs/BOE-A-2018-17989.pdf>>.

Liket, K. C., Rey-García, M., & Maas, K. (2014). Why Aren't Evaluations Working and What to Do About It: A Framework for Negotiating Meaningful Evaluation in Nonprofits. *American Journal of Evaluation*, 35(2), 171-188. Disponible en: <<https://doi.org/10.1177/1098214013517736>>.

Morrós, J., & Vidal, I. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*. Fundación Confemetal.

Muñoz, M. J. (2010). Dimensiones y grupos de interés. En Irene Saavedra Robledo (Coord.), *Introducción a la sostenibilidad y la RSC* (pp. 61-93). Netbiblo.

Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*. ESIC Editorial.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015a). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (A/RES/70/1). Disponible en: <https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S>.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015b). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* [Infografía]. Disponible en: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>>. Acceso en 23 de marzo de 2022.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (s.f.-a). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>>. Acceso en 23 de marzo de 2022.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (s.f.-b). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>>. Acceso en 24 de marzo de 2022.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (s.f.-c). *Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>>. Acceso en 24 de marzo de 2022.

Pampillón, F., de la Cuesta, M., Muñoz, M.J., Fernández, M.A., & Ruza, C. (2010). Áreas de negocio con mayor potencial de impacto de la RSC. En María Ángeles Fernández Izquierdo (Coord.), *Finanzas sostenibles* (pp. 47-58). Netbiblo.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La Creación de Valor Compartido: Cómo Reinventar el Capitalismo y Liberar una Oleada de Innovación y Crecimiento. *Harvard Business Review*, 89(1), 31-49. Disponible en: <<https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>>.

Price Waterhouse Coopers (PWC). (2016). *Fundaciones corporativas. El alma de las empresas*. Disponible en: <<https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/fundaciones-corporativas-alma-empresas.pdf>>.

Price Waterhouse Coopers (PWC) y Fundación CEOE. (2020). *Fundaciones Corporativas en España. Reflexión estratégica sobre su relevancia y evaluación de impactos*. Disponible en: <<https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/informe-fundaciones-corporativas-espana.pdf>>.

Real Decreto 2290/1977, de 27 de agosto, por el que se regulan los órganos de gobierno y las funciones de las Cajas de Ahorros. Disponible en: <<https://www.boe.es/boe/dias/1977/09/05/pdfs/A19867-19872.pdf>>.

Real Decreto 1582/1988, de 29 de diciembre, de modificación del Real Decreto 1370/1985, en materia de expansión de Entidades de Depósito. Disponible en: <<https://www.boe.es/boe/dias/1988/12/31/pdfs/A36802-36802.pdf>>.

Real Decreto-ley 11/2010, de 9 de julio, de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las Cajas de Ahorros. Disponible en: <<https://www.boe.es/boe/dias/2010/07/13/pdfs/BOE-A-2010-11086.pdf>>.

Rey-García, M. (2010). *Cómo medir los resultados de la organizaciones no lucrativas: de las buenas intenciones al impacto*. Fundación Compromiso Empresarial. Disponible en: <https://www.researchgate.net/profile/Marta-Rey-Garcia/publication/272886245_Como_evaluar_los_resultados_de_las_organizaciones_no_lucrativas_de_las_buenas_intenciones_al_impacto/links/54f2184c0cf2f9e34eff912b/Como-evaluar-los-resultados-de-las-organizaciones-no-lucrativas-de-las-buenas-intenciones-al-impacto.pdf>.

Rey-García, M., & Álvarez-González, L.I. (2017). El Sector Fundacional Español. Impacto Actual y Retos de Futuro. *Boletín de Estudios Económicos*, LXXII(220) 55-71. Disponible en:

<<https://www.proquest.com/openview/e9201e3b625a996c906c0b0b0e52257e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1536340>>.

Rey-García, M., Sanzo-Pérez, M., & Álvarez-González, L.I. (2018). To Found or to Fund? Comparing the Performance of Corporate and Noncorporate Foundations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 514-536. Disponible en: <<https://doi.org/10.1177/0899764017750492>>.

Rey-García, M. (2019). La Empresa en un Nuevo Contrato Social para la Sostenibilidad: del Principio Ético Global a los Modelos de Negocio Innovadores. *Información Comercial Española (ICE), Revista de Economía*, (911), 41-52. Disponible en: <<https://doi.org/10.32796/ice.2019.911.6939>>.

Rey-García, M. (2020). Presentación. *Información Comercial Española (ICE), Revista de Economía*, (912), 3-14. Disponible en: <<http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/6977>>.

Robin, S., & García, B. (2019). *Luces y sombras de la medición del impacto social en España: El estado de la medición y gestión del impacto social en España*. ESIMPACT. Disponible en: <<https://www.esimpact.org/wp-content/uploads/2019/11/LIBRO-ESIMPACT-A4inter-20191028-vf.pdf>>.

Server, R. J., & Villalonga, I. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su Gestión Integrada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 137-161. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/174/17405311.pdf>>.

Vázquez, O. (2012). *La Dimensión social de las Cajas de Ahorro. España y Galicia. La Obra Social*. Editorial Académica Española.