

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS FUNDACIONES, Y EL GÉNERO EN SUS PATRONATOS

E. P. P. CARRILLO y T. R. SILVA*
Universidade de Santiago de Compostela
tamararodriguezsilva@gmail.com*

Artículo presentado en junio/2015 y aceptado en marzo/2016

DOI: 10.15628/holos.2016.2703

RESUMEN

Las fundaciones son frecuentemente consideradas paradigmas del ejercicio de la responsabilidad empresarial de las empresas que las fundan, para desarrollar actividades de corte social, ambiental, etc. Son generalmente clasificadas en el sector de las Organizaciones sin fines de lucro. No obstante, en su propia configuración interna es frecuente identificar prácticas que no son siempre coherentes con una actitud socialmente responsable. Ejemplo de ello es la proporción del género menos representado, las mujeres, en los patronatos de algunas de las principales

fundaciones de España. Existen actualmente propuestas para potenciar la igualdad en el ámbito de las grandes empresas societarias y mercantiles. Sorprende que no se hayan desarrollado iniciativas claras a ese respecto en el terreno de las fundaciones. Combinando técnicas propias de las ciencias de la información, con otras relacionadas con el derecho, propondremos vías para avanzar en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) interna de las fundaciones, en su perspectivas de ejercicio del poder y equilibrio de géneros.

PALABRAS-CLAVE: responsabilidad social, fundaciones, igualdad de oportunidades, patronatos, órganos de dirección.

SOCIAL RESPONSIBILITY OF FOUNDATIONS, AND GENDER IN THEIR BOARDS

ABSTRACT

Foundations are often considered paradigms of the exercise of corporate responsibility of the companies that create them to develop activities with social and environmental flare. They are usually clasified within the Non profit sector. However, within their own internal configuration it is common to identify practices that are not always consistent with a socially responsible attitude. One example is the proportion of underrepresented gender , women in the boards of some of the main

foundations of Spain. There are currently proposals to promote equality in the field of major corporate and commercial enterprises. It is surprising that there are no developed clear initiatives in the área of foundations. Combining tools used in information science reseach with techniques from the field of Law, we propose ways to advance the internal Corporate Social Responsibility (CSR) in foundations , from the stand point of power and balance between genders.

KEYWORDS: social responsibility , foundations , equal opportunities , boards , governing bodies.

1 PLANTEAMIENTO: DIVERSIDAD DE GÉNERO COMO ÍNDICE DE BUEN GOBIERNO

Las iniciativas a favor de la diversidad de género en los consejos surgidas desde ámbitos sociológicos, iuslaboralistas e incluso económicos han trascendido el ámbito de las personas jurídicas societarias. Y numerosos documentos relativos a las sociedades mercantiles propugnan la diversidad en los consejos, con los argumentos de que enriquece las opiniones y enfoques, minimiza los riesgos de visiones parciales y fragmentadas, objetiva los problemas, facilita la innovación y la búsqueda de nuevas soluciones, equilibra los poderes, etc. También desde la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se considera la presencia de la mujer en los altos puestos organizativos como un índice valorativo positivo, incluso, se va abriendo paso la idea de que sin esfuerzos por lograr el equilibrio de géneros, las empresas no habrían de ser consideradas socialmente responsables¹. Con todo, entre las fundaciones, que representan un sector claramente relacionado con el “buen hacer” o el “interés general”, ni siquiera puede decirse que exista un debate propiamente dicho en relación con la paridad de género en sus órganos de gobierno.

Sobre los antecedentes expuestos, el principal objetivo de este trabajo es aportar datos y sugerencias al debate sobre diversidad de género, y en especial sobre las carencias de la actual representación femenina en los consejos de los patronatos de grandes fundaciones en España.

Seguimos una metodología basada en el análisis de datos empíricos sobre presencia femenina y masculina y en datos jurídicos-normativos; en el planteamiento de la situación no sólo en el entorno de las fundaciones sino en otros como el del sector público; alcanzando de todo lo anterior la definición de principales retos y recomendaciones para fomentar la diversidad de género entre las grandes fundaciones.

Las principales aportaciones radican en la identificación de la carencia de paridad, y en las recomendaciones finales. Con todo, reconocemos limitaciones en este trabajo, siendo la principal, la dificultad para aportar más información sobre los motivos prácticos del bajo nivel de paridad en las grandes fundaciones, limitación que consideramos muy relacionada con la falta de transparencia de estas fundaciones.

Antes de entrar a realizar un análisis sobre la actitud socialmente responsable en cuestión de género en el sector fundacional español, repasemos algunos datos sobre la situación de las mujeres en nuestro país.

2 SITUACIÓN ACTUAL EN RELACIÓN CON LA IGUALDAD Y LOS GÉNEROS.

2.1 Algunos datos empíricos

Según datos del INE la demografía española en 2013 estaba configurada en un 50,81% por mujeres y un 49,18% por hombres, siendo la esperanza de vida de las mujeres de 85,6 años, mientras que la de los hombres se reduce a los 82,8 años. Es decir, más del 50% de la población de nuestro país son mujeres.

¹ CARANTOÑA, E., «El género en la responsabilidad social empresarial. Estudio diagnóstico de empresas españolas», (Dirección: Coordinadora Española para el Lobby Europeo de Mujeres, CELEM), Madrid, 2006, <http://www.celem.org/diversidadactiva/pdf/Informe%20Responsab.%201.pdf> , consultado el 08/01/15.

Tabla 1. Datos demográficos en España.

	Datos demográficos	Esperanza de vida (años)
Mujeres	23.633.605	85,6
Hombres	22.874.155	82,8

Elaboración propia. Datos extraídos del INE *Nota de prensa*.
Datos demográficos 13 junio de 2013.

¿Qué impide a las féminas ocupar cargos de responsabilidad en igual proporción que los varones?. La conciliación es uno de los aspectos que más se mencionan en entrevistas y encuestas donde se interroga a las mujeres por el principal hándicap con el que se encuentran para acceder a puestos de responsabilidad. Pues bien:

- Informes como el presentado en 2014 por el Instituto de Política Familiar² concluyen que la flexibilidad en la formulación de los horarios de trabajo para lograr la conciliación de la vida laboral y familiar en Europa es aún "muy insuficiente", particularmente en España, uno de los países de la Unión Europea donde más difícil es esta conciliación. Este informe analiza diferentes tipos horarios laborales y profesionales (clasificándolos en función de quién los establece, la empresa o la trabajadora, y por el nivel de flexibilidad que ofrecen), concluyendo que un 88,2% de empresas definen totalmente el horario de sus trabajadores.
- En cuanto a los permisos parentales por nacimiento o adopción, el mismo informe asegura que España con 16 semanas de permiso se encuentra por debajo de la media europea, que se sitúa en las 27,7 semanas, y muy distante del permiso ofrecido por países como Suecia que alcanza las 64 semanas.
- A lo anterior hay que añadir que un elevado porcentaje de la población española no usa las guarderías porque les parecen "muy caras", dato que asciende al 60%. Sólo usan las guarderías un 14,5% de la población frente a la media de la Unión Europea que alcanza el 31%, mientras que en Dinamarca se eleva a un 69,6%.
- Por otra parte, el Instituto de la Mujer³ señala que en 2013 el porcentaje de mujeres que cuentan con jornadas a tiempo parcial por cuidado de miembros de su familia (menores o no), asciende a un 97,23%. El 59,5%⁴ de las mujeres se ocupa del trabajo diario de la casa destinando una media de 4 horas y 29 minutos al día, mientras que los hombres destinan 2 horas y 32 minutos a este tipo de actividades.
- Hay que tener en cuenta que los nacimientos en España durante el año 2013 se han reducido en un 6,4% con respecto al año anterior, alcanzando una cifra de 425.390, disminuyendo además el número de hijos por mujeres que pasa de 1,32 hijos en 2012 a 1,27 hijos en 2013. Todo esto al tiempo que se eleva la edad media

² INSTITUTO DE POLÍTICA FAMILIAR, Informe de Evolución de la Familia Europea en 2014.

³ INSTITUTO DE LA MUJER. Mujeres en cifras. Boletín estadístico número 5, mayo 2013.

⁴ INSTITUTO DE LA MUJER. Mujeres en cifras. Boletín estadístico número 3, marzo 2013.

⁵ INE. Nota de prensa. Movimiento Natural de la Población (Nacimientos, Defunciones y Matrimonios). Indicadores Demográficos Básicos. 24 de junio de 2014, actualizado a 7 de julio de 2014.

de la maternidad sobre todo en España⁶, ya que a modo de ejemplo, la edad media de maternidad en 2012 en España era de 31,6 años, mientras que la media de la zona euro ascendía a 30,7 años y la de la Unión Europea a los 30,1 años.

Sectorialmente, el análisis de presencia femenina en la vida social española evidencia que queda mucho camino aún para alcanzar las denominadas cuotas de paridad.

En el ámbito de la función legislativa nacional, la presencia femenina en el congreso asciende actualmente a 144 miembros, alcanzando el 41,14% de representación en el hemiciclo, mientras que los hombres ocupan 206 puestos, lo que supone un 58,86%.

Tabla 2. Representación de mujeres en el Congreso de los Diputados.

	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL
GP	105	56,76	80	43,24	185
GS	64	58,18	46	41,82	110
GC-CIU	11	68,75	5	31,25	16
GIP	8	72,73	3	27,27	11
GMx	11	61,11	7	38,89	18
GUPyD	3	60,00	2	40,00	5
GV (EAJ-PNV)	4	80,00	1	20,00	5
TOTAL DIPUTADOS	206	58,86	144	41,14	350

Elaboración propia a partir de datos extraídos de la web del congreso de los diputados el 20/12/2014.

En cuanto a la Presidencia de los gobiernos de las Comunidades y ciudades autónomas en nuestro país, únicamente identificamos un 18,75% de representación femenina en los consejos de la conferencia de Presidentes o “Cumbre Autonómica”, sólo tres Comunidades están presididas por mujeres: Castilla-La Mancha, Andalucía y Navarra. En el ámbito de los altos cargos de la administración estatal y autonómica, el informe ejecutivo⁷ de seguimiento del “I Plan de igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus organismos públicos”, recoge los principales resultados del análisis del intervalo 2011 y 2012, y muestra una infrarrepresentación de la mujer en altos cargos directivos con un 28,57% en presidencias ministeriales y asimilados; un 24,24% en Secretarías de Estado; un 28,33% en Subsecretarías; un 27,39% en Direcciones Generales; y un 13,64% como embajadoras; lo que supone una representación total del 22,70% de mujeres. En cambio, el mencionado informe de evaluación del I Plan de Igualdad 2012-2013 revela que del total de empleados públicos de la Administración General del Estado, el 51,4% son mujeres y el 48,6% son hombres. En efecto, en el acceso a la Función Pública de estos años el incremento de la presencia femenina es muy notable. De un total de 992 plazas de funcionario de acceso libre, 639 fueron conseguidas por mujeres lo que supone un 64,42% y 353 por hombres, llegando al 35,58%. El predominio de las mujeres se da en todos los grupos: A1: 61,63%, A2: 72,03%, C1: 53,20% y C2:75,81%.

⁶ INE. Nota de prensa INE Datos demográficos 13 junio de 2013.

⁷ MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. Informe ejecutivo sobre el seguimiento realizado al “I Plan de Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus organismos públicos”. Madrid 2013. <http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/plan-para-la-igualdad-de-genero/>

Tabla 3. Datos de altos cargos en España.

	HOMBRES	% HOMBRES	MUJERES	% MUJERES
MINISTROS Y ASIMILADOS	10	71,43%	4	28,57%
SECRETARIOS DE ESTADO Y ASIMILADOS	22	75,86%	7	24,14%
SUBSECRETARIOS Y ASIMILADOS	43	71,67%	17	28,33%
DIRECTORES GENERALES Y ASIMILADOS	114	72,61%	43	27,39%
EMBAJADORES	114	86,36%	18	13,64%
TOTAL	303	77,30%	89	22,70%

MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. *Informe ejecutivo sobre el seguimiento realizado al "I Plan de Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus organismos públicos"*. Pág.3.

Frente a las cifras aportadas, en términos de cualificación, no se corresponde con la adecuación de los empleos adecuados a su cualificación, y la situación es peor para el género femenino. A modo de ejemplo, el informe publicado por la Fundación CYD⁸ muestra la distribución de los doctores empleados por sectores institucionales y el porcentaje de mujeres:

Tabla 4. Distribución de doctores empleados por sectores institucionales.

	Total	Mujeres
Educación superior	42,7%	42,5%
Sector gubernamental	38,4%	46,5%
Sector empresarial	15,1%	44,9%
Otros	3,8%	44,3%

Elaboración propia. Datos extraídos del informe *La aportación de los doctores al desarrollo económico y social a través de su contribución a la I+D+i*. Fundación CYD. Estudios CYD 05/2014.

Pero por si la brecha de presencia femenina en puestos de gobierno de organismos públicos y privados no fuera suficiente, la salarial es también muy relevante. Según el diario El País⁹, las mujeres ganan 5.744€ menos al año que los hombres por trabajos iguales. Así asegura que la brecha salarial aumenta un 0,5%, hasta el 22,55% y que para ganar el mismo salario ellas deben trabajar 82 días más al año. Los datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social avalan estas conclusiones periodísticas, evidenciando que frente a una nómina media de una pensión masculina

⁸ Benito Bonito, M. y Romera Ayllón, R. *La aportación de los doctores al desarrollo económico y social a través de su contribución a la I+D+i*. Fundación CYD. Estudios CYD 05/2014. <http://www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/estudios-cyd>

⁹ El país, edición online, 18 de febrero de 2013. Sección sociedad. Las mujeres ganan 5.744 euros menos al año que los hombres por trabajos iguales. [Http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/02/18/actualidad/1361209773_829503.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/02/18/actualidad/1361209773_829503.html)

que ronda los 1.069,48€, la femenina se sitúa en los 660,64€. ¹⁰ En efecto, no es extraño escuchar a personal directivo de empresas decir que prefieren contratar a hombres o a mujeres en edades no fértiles en primer lugar, antes que a las mujeres en edades entre 25-45, edad considerada como fértil, es decir con “riesgo” de embarazo. Recordemos las recientes afirmaciones desafortunadas, de Mónica de Oriol, presidenta del Círculo de Empresarios: “prefiero a una mujer de más de 45 años o de menos de 25, porque como se quede embarazada nos encontramos con el problema”. ¹¹

El Informe Global de la Brecha de Género 2014¹² sugiere que tendremos que esperar 81 años para que exista paridad de género en el lugar de trabajo (significaría situarnos en el año 2095), por lo que aún queda mucho trabajo a favor de la paridad en varios ejes fundamentales: acceso al empleo, carrera profesional, formación, tiempo de trabajo, conciliación y corresponsabilidad, retribuciones y violencia de género y otras situaciones de especial protección.

2.2 Igualdad de oportunidades como objetivo normativo

La igualdad entre mujeres y hombres es un principio universal reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos, entre los que destaca el objetivo de eliminar todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificado por España en 1983. Es también un principio fundamental en la Unión Europea. Desde la entrada en vigor del Tratado de Ámsterdam, el 1 de mayo de 1999 y del Tratado de Lisboa, el 1 de diciembre de 2009, reconociendo el carácter jurídicamente vinculante de la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea, la igualdad entre mujeres y hombres y la eliminación de las desigualdades entre ambos constituyen un objetivo de carácter transversal que debe integrarse en todas las políticas y acciones de la Unión y de sus Estados Miembros.

En nuestro país, el artículo 14 de la Constitución proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. Por su parte, el artículo 9.2 consagra la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sea real y efectiva. El Ministerio de Sanidad y Servicios sociales define la igualdad de oportunidades, especialmente la de género, como “la eliminación de todos los elementos que limitan, aunque sea de facto, los derechos de los trabajadores o de las personas por motivos de sexo”. Suelen reconocerse como ámbitos esenciales de la igualdad de oportunidades la eliminación de la precariedad del empleo por motivos de sexo; de la temporalidad del empleo por motivos de sexo; la igualdad en los derechos ante el desarrollo profesional y el acceso a cargos de responsabilidad; o la igualdad salarial por trabajos equivalentes.

Por su parte, la ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, de Igualdad Efectiva de hombres y mujeres (LOI) establece una serie de principios relevantes a efectos de este trabajo como el de igualdad efectiva o igualdad real, es decir, trato equivalente para mujeres y hombres (art. 1.1); principio de igualdad de trato o ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, y especialmente, las derivadas de la asunción de obligaciones familiares y el estado civil

¹⁰ El País, Edición online, 17 de noviembre de 2013. Sección Sociedad, La Columna: *Entre costuras y recortes*. http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/11/17/actualidad/1384722876_799644.html

¹¹ EL PAÍS, edición online, sección El Acento, artículo *El embarazo como problema*, del 4 de octubre de 2014. http://elpais.com/elpais/2014/10/03/opinion/1412358167_791897.html

¹² World Economic Forum. The Global Gender Gap Report 2014. Geneva 2014. <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2014>

(art.3) Las empresas: están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de los trabajadores en la forma que se determine en la legislación laboral. (art.45). La LOI diferencia entre discriminación directa y discriminación indirecta.

- La discriminación directa es aquella situación en la que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable, por ejemplo, si los dos cumplen los mismos requisitos, se contrate al hombre antes que a la mujer, o por tener hijos.
- La discriminación indirecta es toda situación en la que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros, pone a personas de un sexo en situación de desventaja con respecto a las del otro, salvo que pueda justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados. Sería discriminación indirecta establecer un requisito que sea de más difícil cumplimiento para las mujeres que para los hombres, por ejemplo exigir medir 1,80 para un puesto de trabajo, requisito es más fácil de cumplir por los hombres.

2.3 Comunicación de la igualdad

Las instituciones sean públicas o privadas canalizan sus informaciones hacia sus públicos objetivos en diversos canales de comunicación. Hasta hace no mucho tiempo estos medios eran unidireccionales y estáticos pero cada vez más el uso de las redes sociales e Internet favorece una bidireccionalidad en los ámbitos de la comunicación institucional y empresarial. De tal manera que conviene a dichos entes que integren la igualdad de oportunidades como eje de su estrategia de comunicación. Más adelante presentamos un estudio realizado a las webs de las fundaciones relacionadas con las empresas cotizadas IBEX 35 en el que se analiza este aspecto.

3 FUNDACIONES

Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por la Ley y sus Estatutos, sin perjuicio de que puedan además redactarse códigos de conducta voluntarios que maten su funcionamiento y gobernanza¹³. Como persona jurídica, nacen de un acto de disposición de bienes que realiza el fundador, que los vincula a un fin por él determinado y establece las normas por las que ha de administrarse al objeto de que sirvan para cumplir los fines deseados de manera permanente. Tanto esa manifestación fundacional de voluntad, como la organización de la fundación¹⁴ han de cumplir los requisitos que marquen las leyes, como por ejemplo, que no pueden constituirse con la finalidad principal de destinar sus prestaciones al fundador o a los patronos, a

¹³ GARCÍA ÁLVAREZ, B., 2012. Los códigos de buen gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro: en especial en las fundaciones. *Oñati Socio-legal Series* [online], 2 (3), 24-52. <http://ssrn.com/abstract=2043112> (10.01.2015). COORDINADORA CATALANA DE FUNDACIONES *Código ético y buen gobierno de las fundaciones. Principios Valores y Buenas prácticas* 2001

¹⁴ La idea patrimonial de la fundación, reflejada en el Código Civil se complementa con la de organización que adquiere relevancia en España con la Ley 30/94 de Fundaciones derogada por la vigente 50/2002.

sus cónyuges, a personas ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general.

Las consideraciones de buen gobierno responsable (gobernanza), sostenibilidad, y respeto de intereses de *stakeholders* propios de la responsabilidad social parecen, al menos a primera vista muy compatibles con esta forma de personificación. Incluso, algunas fundaciones se consideran paradigma de la acción socialmente responsable de determinados grupos empresariales o empresas individuales.

Llama la atención la escasa atención recibida por el análisis y/fomento de la diversidad de género en los órganos directivos de estas entidades. Uno de los objetivos del Estatuto de Fundación Europea pretendía aclarar el concepto de «fundación» y proporcionar una definición común de «fundación de interés general» en la UE, proceso que finalmente no culminó con la aprobación de una norma.

3.1 El sector fundacional español

Según la Asociación Española de Fundaciones¹⁵ el sector fundacional español está formado por alrededor de 9.500 fundaciones activas, emplea en torno a 200.000 trabajadores, genera un gasto cercano a los 8.500 millones de euros, realiza actividades en ámbitos diversos de interés general: social, educativo, medioambiental, de investigación o cultural, entre otros y constituye el 1% del PIB español.

Diversos estudios analizan el buen gobierno y transparencia de dichas fundaciones como el elaborado por la Fundación Compromiso y Transparencia¹⁶. Dicho informe analiza las webs de las 50 fundaciones empresariales y 25 familiares más relevantes de España. Entre las empresariales más relevantes y relacionadas con las empresas IBEX 35 destacan en los primeros puestos de transparencia Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Mapfre, y Repsol, seguidas de otras consideradas traslucidas entre las que se encuentran La Caixa, Telefónica, Banco de Sabadell, Santander y Focus-Abengoa, y por último las consideradas más opacas son Abertis, BBVA, ACS, Bankinter, Sacyr y Banco Popular. En dicho análisis se tienen en cuenta la transparencia de información acerca de criterios tales como información de contacto, publicación de la misión, descripción de programas y actividades, directivos/personal, patronato, gobierno, información económica o evaluación. En cuanto al personal directivo el informe presenta una notable mejoría en relación con 2012, alcanzando el 76% de fundaciones que publican el cargo del director general frente al 68% en el 2012. La publicación de los nombres y cargos de otros responsables de la organización también presenta un ligero incremento, aumentando del 48% en 2012 al 50% actual. Sin embargo el indicador del patronato sufre un descenso debido a que dos de las fundaciones que anteriormente ofrecían esta información no han actualizado sus datos, quedando este indicador representado por el 80%, las que identifican el cargo un 78% y las que ofrecen un breve currículum de sus miembros un 48%.

¹⁵ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES. Nota de prensa *La AEF se opone a la nueva Ley de Fundaciones por dificultar la consecución de los fines de interés general*. Madrid, 29 de agosto de 2014.

¹⁶FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA, *Construir Confianza 2013. Informe de transparencia y buen gobierno en la web de fundaciones españolas*. 2013.

Estas formas jurídicas se rigen por la voluntad del fundador, por la Ley y sus Estatutos, sin perjuicio de que puedan además redactarse reglamentos de funcionamiento y /o códigos de conducta que maten su funcionamiento y gobernanza¹⁷.

3.2 Personalidad jurídica y buen gobierno de las fundaciones

Aunque el término «fundación» se utiliza de forma amplia, sin excesivo rigor, para hacer referencia a formas muy diversas, desde iniciativas para el beneficio personal hasta comerciales, lo cierto es que existe un concepto jurídico de este tipo de organizaciones. El Art 34 de la Constitución Española de 1978 (Sección Segunda del Capítulo II del Título I) consagra el Derecho de Fundación como un Derecho fundamental de segundo grado para fundaciones que persigan fines de interés general. Como indicó el Tribunal Constitucional, en su sentencias 49/1988, de 22 de marzo o 341/2005 de 21 de diciembre, el concepto de fundación reconocido en la Constitución es el de "*persona jurídica constituida por una masa de bienes vinculados por el fundador o fundadores a un fin de interés general*". El Derecho de fundación "*es una manifestación más de la autonomía de la voluntad respecto de los bienes, por cuya virtud una persona puede disponer de su patrimonio libremente, dentro de los límites y con las condiciones legalmente establecidas*".

La vigente ley 50/2002 de fundaciones de competencia estatal (LF) efectúa en su Art 2 una delimitación general de la figura: *son fundaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general*. Como señala el Art 4 del mismo cuerpo legal, *tienen personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de su constitución en el correspondiente Registro de Fundaciones, pudiendo únicamente utilizar esta denominación las entidades inscritas en dicho Registro público*. Las leyes autonómicas de fundaciones no plantean un concepto sustancialmente distinto.

Se rigen por la voluntad del fundador, por la Ley y sus Estatutos, sin perjuicio de que puedan además redactarse códigos de conducta que maten su funcionamiento y gobernanza. Frente a otras modalidades organizativas con personalidad jurídica, el fin que persiguen y que impulsa sus actividades está directamente ligado a su constitución, y es el motivo principal de su creación. Debe tratarse de un fin de *interés general*, no siendo suficiente cualquier fin para justificar la creación de una fundación (Art 34 CE). El Art 3 de la Ley 50/2002 desarrolla la idea del interés general de la fundación estableciendo una lista abierta de posibles fines que pueden calificarse de "generales"

Como sector constituyen un conjunto muy variado. Muchas tienen un origen personal o familiar, siendo el resultado de la decisión de vincular un determinado patrimonio, con carácter definitivo, a una causa de interés general. Otras son resultado del compromiso de entidades muy diversas –asociaciones, iglesias, cajas de ahorro, universidades, sindicatos, organizaciones empresariales, cooperativas, colegios profesionales, partidos, etc. Existen fundaciones del sector público estatal, autonómico o local dotadas con fondos públicos por las distintas administraciones. La presencia femenina en la dirección de las entidades del sector sin ánimo de lucro es, en términos generales más elevada que en el sector de lucro. Según datos publicados recientemente por la Fundación Lealtad que analiza las buenas prácticas del sector sin ánimo de lucro, las mujeres

17 Sobre la naturaleza de estos códigos, GARCIA RUBIO MP "Responsabilidad Social empresarial y autorregulación. Los códigos de conducta y las fuentes del derecho" FERNANDEZ ALBOR/ PEREZ CARRILLO E (editores) Empresa responsable y crecimiento sostenible Aranzadi, 2012, PP. 59-78

ocupan el 35% de los puestos en las juntas directivas o patronatos de las 167 ONG de la Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad¹⁸. Sin embargo, cuando nos adentramos en el plano de las fundaciones, y en concreto en aquellas fundadas por los grandes grupos empresariales en España, la situación cambia, según veremos más adelante.

3.3 El órgano directivo de las fundaciones: el Patronato.

El patronato es el órgano superior de gobierno y representación de las fundaciones. Es un órgano necesario para la persona jurídica, y su función es permanente. El Art 14 de la Ley 50/2002 dictaminó que *en toda fundación deberá existir, con la denominación de Patronato, un órgano de gobierno y representación de la misma, que adoptará sus acuerdos por mayoría en los términos establecidos en los Estatutos... constituido por un mínimo de tres miembros...* El Reglamento de Fundaciones (Real Decreto 1337/2005), de competencia estatal (RF) desarrolla la LF y en sus Arts. 8 y siguientes establece algunos detalles relativos a la organización y actuación del patronato, que son aplicables de forma subsidiaria a la LF y a las disposiciones estatutarias de cada entidad. El RF reconoce en su Art 15 que puedan existir otros órganos, subrayando la doctrina la conveniencia de que se articulen en el seno de ese órgano de administración comisiones delegadas adecuadas para el desarrollo de sus funciones.

La determinación del titular del órgano se hace formalmente en el acto del nombramiento y aceptación. Por otra parte, si en el marco de las sociedades mercantiles el órgano de Administración tiene carácter permanente y necesario para el funcionamiento de la persona jurídica; entre las fundaciones donde no existe una Junta General o Asamblea que represente a los socios el papel del patronato resulta, si cabe, más importante. Podrán ser miembros del Patronato las personas físicas que tengan plena capacidad de obrar y no estén inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos; o las personas jurídicas que designen a la persona o personas físicas que las representen (Art 15 LF). No se establecen en la norma estatal general requisitos sobre cualificación o pericia, de forma semejante a lo que ocurre en países de nuestro entorno¹⁹.

3.4 La fundación como ejercicio de la RS de un grupo empresarial.

La responsabilidad Social Corporativa (RS) ha sido definida por la Comisión Europea como la integración voluntaria por parte de las empresas de consideraciones de sostenibilidad económica, ambiental y social; y más recientemente como la asunción de externalidades.

Una de las características que distingue a las fundaciones frente a otras modalidades organizativas es el fin que persiguen, que impulsa sus actividades que está siempre directamente ligado a su constitución, y que es el motivo principal de su creación: debe ser un fin de *interés general*. El cumplimiento del propio fin de interés general de cada fundación es un elemento

18 La Fundación Lealtad analiza las buenas prácticas del sector sin lucro. Los datos citados en el texto principal se extraen de <http://www.guiatransparenciaong.fundacionlealtad.org>. FUNDACIÓN LEALTAD Sección Dossier. Fecha 07.03.2013. Consultado el 3.01.2015. Sobre estas cuestiones ver también PEREZ CARRILLO EF "La gestión del patronato de las fundaciones y la responsabilidad social corporativa" en EMPARANZA SOBEJANO A (Dir.) Nuevas orientaciones en la organización y estructura jurídica de las fundaciones, Marcial Pons 2014, pp.77-109.

19 HOPT, VON HIPPEL, Comparative Corporate Governance of Non-profit organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 531-563, Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1425670> [10.01.2015].)

esencial de la misma, imprescindible como factor constitutivo y motivo de su existencia²⁰. De ahí que las prácticas socialmente responsables, que se relacionan con el respeto de los derechos humanos por parte de las empresas, y con la incorporación de orientaciones sociales, de transparencia y equidad en su gestión interna y en su actividad en el tráfico, resulten, a priori idóneas para las fundaciones.

Decimos que estas prácticas socialmente responsables incluyen la sensibilidad y la realización de acciones eficaces para superar las brechas entre géneros²¹.

La diversidad de género es reconocida como índice de comportamiento socialmente responsable en las principales declaraciones internacionales. Este sería el caso de las fundadas por muchas sociedades cotizadas²². Ya en el año 2001, de las empresas que cotizaban en el Ibex 35, el 57% tenía fundación de Empresa. Este porcentaje se ha incrementado desde entonces.

Las fundaciones, presentan una vinculación intrínseca con el interés general lo que inclina a considerar que existe una alta compatibilidad entre esta figura jurídica y las aspiraciones de buena gobernanza, sostenibilidad, o respeto de intereses de *stakeholders* característicos de la responsabilidad social. En la práctica, las razones por las que las empresas crean este tipo de entes son diferentes aunque muchas veces la percepción de la sociedad, al ver unido el nombre de la empresa con el de fundación, levanta sospechas sobre si los motivos reales corresponden a ventajas fiscales, marketing, desvío de fondos u otros. Entre los motivos para crear fundaciones suele mencionarse el disponer de un vehículo externo que ayude a gestionar las actividades de acción social a medio y largo plazo, canalizar la acción de concienciación sobre el sector o actividad de forma independiente a la empresa, dar mayor visibilidad a la acción social aguas dentro o aguas fuera de la empresa hacia los grupos de interés, o mejorar la transparencia al separar la gestión de recursos económicos, pues la junta de accionistas suele ser quien apruebe el techo presupuestario de la fundación.

3.5 Datos: Diversidad de género en los órganos directivos de las fundaciones de las empresas del ibex 35

La situación en la práctica en las fundaciones relacionadas con sociedades del IBEX 35 permite identificar que la presencia femenina en estas entidades es reducida, incluso nula en muchos casos, sin continuar con la media de la cotizada fundadora. Veamos una selección de datos:

20 Sobre el interés público como contenido del fin fundacional, vid. VALERO AGÚNDEZ, U.: La fundación como forma de empresa, Universidad de Valladolid. Secretariado de Publicaciones, Valladolid, 1969,, págs. 25-35

21 SENENT VIDAL MJ, "El género en la responsabilidad social empresarial. Especial incidencia en las acciones positivas de buen gobierno corporativo", en FERNANDEZ ALBOR/ PEREZ CARRILLO E (editores), Empresa responsable y crecimiento sostenible Aranzadi, 2012, pp. 155-208

22 SENENT VIDAL MJ, "El género en la responsabilidad social empresarial. Especial incidencia en las acciones positivas de buen gobierno corporativo", en FERNANDEZ ALBOR/ PEREZ CARRILLO E (editores), Empresa responsable y crecimiento sostenible Aranzadi, 2012, pp. 155-208

Tabla 5. Diversidad de género en Consejos de Administración y Patronatos.

Empresa	% Mujeres en Consejo de Administración	Fundaciones	Patronato (incluye presidencia, secretarías y dirección)	Mujeres	% Mujeres en Patronato
Abengoa	17,65%	Fundación Focus Abengoa	21	3	14,29%
Abertis infraestructuras	29%	Fundación Abertis	8	0	0%
Acciona	21,43%	Fundación Acciona Microenergía	4	1	25%
Actividades de Construcción y servicios	11,76%	Fundación Acs	17	2	11,76%
Amadeus	10%	-	-	-	-
Arcelor Mittal (MTS)	0%	Fundación Arcelor Mittal	-	-	-
Banco Popular Español	20%	Fundación Banco Popular	6	0	0%
Banco de Sabadell	12,50%	Fundación Banco Sabadell	6	1	16,67%
Banco Santander	26,67%	Fundación Banco Santander	14	1	7,14%
Bankia (BKIA)	9,09%	-	-	-	-
Bankinter	20,00%	Fundación Innovación Bankinter	21	3	14,29%
BBVA	21,43%	Fundación Bbva	17	3	17,65%
Bolsas y Mercados españoles	20,00%	-	-	-	-
Caixabank	18,18%	Fundación Bancaria "La Caixa"	18	3	16,67%
Distribuidora Internacional de Alimentación (DIA)	20,00%	-	-	-	-
Enagas	18,75%	-	-	-	-
Fomento de Construcciones y contratas (FCC)	31,25%	-	-	-	-
Ferrovial	7,69%	-	-	-	-
Gamesa Coporación Tecnológica	9,09%	-	-	-	-
Gas natural SDG	0%	Fundación Gas Natural Fenosa	8	0	0%
Grifols	26,67%	Fundación Victor Grifols I Lucas	14	3	21,43%
International airlines group	23,08%	-	-	-	-
Iberdrola	35,71%	Fundación Iberdrola	8	0	0%
Industria de Diseño Textil (Inditex)	20,00%	Fundación Amancio Ortega	5	1	20%
Indra sistemas	20,00%	-	-	-	-
Jazztel	37,50%	-	-	-	-
MAPFRE	11,11%	Fundación Mapfre	18	0	0%
Mediaset España Comunicación	6,67%	-	-	-	-
Obrascon Huarte Lain	16,67%	-	-	-	-
Red Eléctrica Corporación	41,67%	-	-	-	-
Repsol	6,67%	Fundación Repsol	10	2	20%
Sacyr	6,25%	Fundación Sacyr	-	-	-
Técnicas Reunidas	0%	-	-	-	-
Telefónica	10,00%	Fundación Telefónica España	15	2	13,33%
Viscofan	20,00%	-	-	-	-

Datos relacionados presencia de mujeres en consejos de administración y patronatos. Elaboración propia, datos obtenidos de las webs de las fundaciones o empresas relacionadas.

Y mientras tanto no se observan recomendaciones sobre diversidad de género en los patronatos (o en los códigos de buen gobierno para fundaciones).

Se sabe que en el ámbito de las sociedades mercantiles europeas, el peso de las mujeres en los consejos de administración en Europa es del 16,6%, según los últimos datos de la Comisión Europea (publicados en octubre de 2013), lo que supone un aumento del 0,9% respecto al año anterior. Este incremento viene fomentado por reformas legales en algunos casos (los menos), por efecto de recomendaciones de buen gobierno, y por el trabajo activo de organizaciones, plataformas y mujeres a nivel individual y colectivo. No hemos sido capaces de localizar datos sobre presencia femenina en los patronatos europeos, y esa ausencia de datos, o al menos de la facilidad en su acceso constituye una primera medida de la relevancia que se confiere al indicador.

Algunos estados, entre los que Noruega fue pionero, introducen cuotas de representación femenina en sus ordenamientos societarios. En noviembre de 2012 la comisaria europea Viviane Reding propuso que la UE fijara como objetivo una representación mínima de mujeres del 40 % en los consejos de administración para 2020. En noviembre de 2013 el parlamento Europeo votó mayoritariamente a favor de la propuesta de una norma vinculante (459 a favor, 148 en contra, y 81 abstenciones) que impondría cuotas obligatorias de mujeres. Más allá de la Ley, las recomendaciones sobre buen gobierno vienen incidiendo en la necesaria presencia de la mujer en los Consejos de administración de las sociedades de capital, particularmente en los de las cotizadas. A modo de ejemplo el Código de Gobierno Corporativo de Finlandia de 2008 señala que *ambos géneros deben estar representados en el Consejo* (recomendación 9) el código de gobierno corporativo de Suecia (2008) indica que *la sociedad debe intentar una distribución equitativa de géneros en el consejo* (art 4.1). En 2009 la Comisión redactora del Código de buen gobierno de Alemania incluye previsiones para la diversidad de género en el consejo de administración y en el de supervisión (Arts. 5.1.2 y 5.4.1). El código belga de Gobierno Corporativo de 2009 señala que *la composición del consejo debe garantizar que las decisiones se adoptan para el interés de la sociedad. Debe determinarse sobre la base de la diversidad de género y la diversidad en general, así como del carácter complementario de las habilidades, capacidades experiencia y conocimientos* (sección 2.1). En España el Código Unificado recomendaba que cuando las mujeres directores son pocas o ninguna, el Consejo debe explicar las razones para ello y las medidas adoptadas para corregir la situación, debiendo verificar que el proceso de cobertura de vacantes del consejo no oculta medidas discriminatorias contra las féminas, así como que la sociedad hace un esfuerzo consciente para incluir a mujeres candidatas suficientemente preparadas y cualificadas para ocupar puestos en el Consejo. Estas recomendaciones han tenido efectos, así, a modo de ejemplo en España, la incorporación de mujeres en los consejos de administración mantiene la tendencia alcista iniciada en 2008, pese a la caída del número total de consejeros del Ibex: el número de consejeras ha aumentado un 18,1% desde 31 de diciembre de 2012 al pasar 66 a 78.

En el ámbito de las fundaciones, la situación es distinta. Junto a un vacío legal general, los escasos cuerpos de recomendaciones sobre su buen gobierno no abordan la cuestión de la diversidad, y en tanto he podido observar, como mucho contiene disposiciones aparentemente neutras pero susceptibles de tener un efecto negativo sobre la presencia femenina en los patronatos. Algunas iniciativas recientes, entre las que destaca la de la Asociación Española de Fundaciones, han redactado códigos con recomendaciones para el buen gobierno de las fundaciones. En ellos se hace hincapié en el objetivo de interés general, en la transparencia, pero

llama la atención la ausencia de consideraciones relativas a la necesaria presencia de la mujer en los órganos de gobierno y representación de estas entidades.

3.6 Comunicación sobre la igualdad

Como ya adelantábamos, hemos analizado a los efectos del presente artículo, si la comunicación de las fundaciones está siendo equilibrada en cuestión de género. Para ello tomamos como punto de partida las páginas webs de las fundaciones relacionadas con las cotizadas IBEX35, que se configura como un reflejo de su identidad, entendida esta como su misión, visión y valores.

Se han analizado concretamente 3 indicadores

1. Lenguaje inclusivo, no sexista. En concreto, el uso de formas genéricas del tipo (personas, empresa, personal, clase trabajadora, las partes, equipo investigador, dirección, plantilla, representación, jefatura jerárquica...), uso de formas dobles (compañeras y compañeros, usuarios y usuarias de servicios, proveedores y proveedoras, y especialmente trabajadores y trabajadoras), el uso de barras y guiones (del/la superior/a, subordinados/as) o el orden de aparición de femenino y masculino.
2. Imágenes inclusivas, representativas de la equidad.
3. Apartado específico de igualdad en la web.

Cada una de las webs analizadas recibe una puntuación que oscila entre 0 y 2 en función de los aspectos analizados, siendo 0 el resultado negativo, 1 el resultado a veces, y 2 el resultado positivo.

Tabla 6. Estudio de equilibrio en cuestión de género en las webs de las fundaciones.

Empresa	Fundaciones	Lenguaje Inclusivo	Imagen Inclusiva	Apartado Específico Igualdad	Total
Abengoa	Fundación Focus Abengoa	1	2	2	5
Abertis infraestructuras	Fundación Abertis	2	1	1	4
Acciona	Fundación Acciona Microenergía	1	1	0	2
Actividades de Construcción y servicios	Fundación Acs	2	0	0	2
Amadeus	-				0
Arcelor Mittal (MTS)	Fundación Arcelor Mittal	1	2	0	3
Banco Popular Español	Fundación Banco Popular	1	2	0	3
Banco de Sabadell	Fundación Banco Sabadell	2	0	0	2
Banco Santander	Fundación Banco Santander	1	1	0	2
Bankia (BKIA)	-				0
Bankinter	Fundación Innovación Bankinter	0	2	0	2
BBVA	Fundación Bbva	2	2	0	4
Bolsas y Mercados españoles	-				0
Caixabank	Fundación Bancaria "La Caixa"	2	2	0	4
Distribuidora Internacional de Alimentación (DIA)	-				0
Enagas	-				0
Fomento de Construcciones y contratatas (FCC)	-				0

Ferrovial	-				0
Gamesa Coporación Tecnológica	-				0
Gas natural SDG	Fundación Gas Natural Fenosa	2	2	0	4
Grifols	Fundación Víctor Grifols I Lucas	2	2	0	4
International airlines group	-				0
Iberdrola	Fundación Iberdrola	1	2	0	3
Industria de Diseño Textil (Inditex)	Fundación Amancio Ortega	2	2	0	4
Indra sistemas	-				0
Jazztel	-				0
MAPFRE	Fundación Mapfre	2	2	0	4
Mediaset España Comunicación	-				0
Obrascon Huarte Lain	-				0
Red Eléctrica Corporación	-				0
Repsol	Fundación Repsol	2	2	0	4
Sacyr	Fundación Sacyr	2	0	0	2
Técnicas Reunidas	-				0
Telefónica	Fundación Telefónica España	2	2	0	4
Viscofan	-				0

Elaboración propia. Datos obtenidos de las propias webs de las fundaciones.

Las webs que obtienen una mayor puntuación, y por tanto consideramos que cuidan más los aspectos señalados anteriormente, son Focus-Abengoa en primer lugar con un total 5 puntos, seguida de las fundaciones Abertis, BBVA, Caixabank, Gas Natural, Grifols, Amancio Ortega, Mapfre, Repsol y Telefónica con 4 puntos.

4 RETOS Y RECOMENDACIONES

1.- Conforme a lo señalado en la parte inicial de este trabajo, exponemos en esta última sección los principales retos identificados en relación con la diversidad de género en los patronatos de las fundaciones.

1. La diversidad de género y en concreto la presencia femenina en las estructuras de dirección de las personas fundaciones constituye un desafío en el plano de la ética, de la política, el buen gobierno y la “responsabilidad social corporativa”. Y, es coherente con el objetivo de eficiencia, de aprovechamiento del talento del 51% de la población.
2. Las sociedades “matriz”, fundadoras, y las propias fundaciones que precisan, como toda organización abordar mejoras continuas de buen gobierno corporativos, se enfrentan al reto de adoptar adecuadas medidas de acción positiva coherentes con el buen gobierno de la persona jurídica, plenamente acordes con las aspiraciones en materia de responsabilidad social
3. Para que exista una equidad real en cuestión de género en las organizaciones, las mujeres deben tener presencia y visibilidad en todas las áreas de las empresas y sus fundaciones.
4. La imagen que representan las fundaciones respetuosa de la igualdad de género debe tener en cuenta el aspecto de igualdad de oportunidades en los textos, en las imágenes que presentan en sus webs, y en los apartados que les destinan.

2.-Por lo que respecta a las recomendaciones sugerimos las siguientes:

1. Dado que las empresas cotizadas que constituyen fundaciones están en inmejorable situación para liderar la marcha hacia el equilibrio de género, también en sus fundaciones, deberían ser ellas las que asuman la responsabilidad de generalizar la incorporación de mujeres a sus órganos de dirección, abriendo el camino para el resto.
2. Puesto que la Responsabilidad social (RSE) de fundaciones sirve para integrar los intereses de los *stakeholders* en la gestión de la fundación, teniéndolos en cuenta en la adopción de decisiones, más allá de lo exigido por la ley, sugerimos que al abordar la cuestión de género en las fundaciones y en sus patronatos, se tome como punto de partida las exigencias de la responsabilidad social, asumida *inter alia* por las corporaciones que constituyen estas fundaciones.
3. La relación de la voluntad del fundador con el modo de nombramiento de los patronos, no debe ser un obstáculo ni para el reconocimiento de la necesidad de equilibrar la presencia de género en la dirección de las fundaciones; ni para llamar la atención de las grandes empresas (que constituyen fundaciones como instrumento de su propia RSE) sobre la vinculación entre responsabilidad social, respeto de intereses de *stakeholders*, y respeto por el objetivo de diversidad de género. A tales efectos, se sugiere la elaboración de estatutos modelo o documentos guía explicativos del interés por tener unos patronatos diversos en cuanto al género, y referentes de la vinculación entre objetivos sociales, voluntad del fundador y responsabilidad social; y que tales documentos se pongan a disposición de los fundadores en las notarías, en el registro de fundaciones y en cuantas oficinas y asociaciones propugnen su constitución.
4. Se recomienda además, dotar de mayor transparencia y difusión a los datos sobre paridad en los patronatos, que sean objeto de seguimiento más intenso y preciso delo que hasta ahora ocurre, y que tales datos sean públicos.
5. Otra indicación va encaminada a que los códigos de *soft law* sobre fundaciones incorporen de forma generalizada unas aspiraciones sobre equidad a los menos tan exigentes como las conocidas en relación con las sociedades mercantiles.
6. La última orientación va encaminada a un cambio de paradigma en la asunción de roles en los puestos de responsabilidad puesto que son los originarios de las tomas de decisiones. Y a que este cambio alcance al reparto de poder en la gestión y dirección de las fundaciones.

5 BIBLIOGRAFÍA

1. ALAI, Comunicación, organización y género. Ellas tienen la palabra. Área Mujeres. Alai. Quito. Abril 2009.
2. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES. Informe sobre la propuesta de REGLAMENTO del Consejo por el que se aprueba una regulación para el ESTATUTO DE FUNDACIÓN EUROPEA

- (REFE). Diciembre de 2012.
3. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES. Nota de prensa. La AEF se opone a la nueva Ley de Fundaciones por dificultar la consecución de los fines de interés general. Madrid, 29 de agosto de 2014.
 4. BENITO BONITO, M. Y ROMERA AYLLÓN, R. La aportación de los doctores al desarrollo económico y social a través de su contribución a la I+D+i. Fundación CYD. Estudios CYD 05/2014.
 5. CARANTOÑA, E. «El género en la responsabilidad social empresarial. Estudio diagnóstico de empresas españolas», (Dirección: Coordinadora Española para el Lobby Europeo de Mujeres, CELEM), Madrid, 2006, [http://www.celem.org/diversidadactiva/pdf/Informe%20Respon sab.%201.pdf](http://www.celem.org/diversidadactiva/pdf/Informe%20Respon%20sab.%201.pdf), consultado el 08/01/15
 6. CASTAÑO COLLADO, C. Mujeres y poder empresarial en España. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Economía Aplicada V. Madrid 2009.
 7. CAVANNA, J.M. y RODRÍGUEZ DÍAZ, F. Construir confianza 2013. Informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones españolas. Fundación Compromiso y Transparencia. 2013.
 8. COMISIÓN DE EXPERTOS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO. Estudio sobre propuestas de modificaciones normativas. Madrid 2013.
 9. COMISIÓN EUROPEA. Propuesta de REGLAMENTO DEL CONSEJO por el que se aprueba el Estatuto de la Fundación Europea (FE). COM (2012) 35 final.
 10. COMISIÓN EUROPEA. COMMISSION STAFF WORKING PAPER IMPACT ASSESSMENT Accompanying the document Proposal for a Council Regulation on the Statute for a European Foundation. SWD (2012) 1 final.
 11. DE PRIEGO FERNÁNDEZ, V. El protectorado de las fundaciones de competencia estatal. Universidad Rey Juan Carlos.
 12. EUROPEAN PARLIAMENT. (2008). Informe Sobre el Lenguaje no Sexista en el Parlamento Europeo (Aprobado Por la Decisión Grupo de Alto Nivel Sobre Igualdad de Género y Diversidad de 13 de Febrero de 2008). PE 397.475.
 13. FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA, Construir Confianza 2013. Informe de transparencia y buen gobierno en la web de fundaciones españolas. 2013.
 14. FUNDACIÓN LEALTAD Sección Dossier. Fecha 07.03.2013. <http://www.guiatransparencia.org.fundacionlealtad.org>. Consultado el 3.01.2015.
 15. GARCÍA ÁLVAREZ, B., 2012. Los códigos de buen gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro: en especial en las fundaciones. Oñati Socio-legal Series [online], 2 (3), 24-52. <http://ssrn.com/abstract=2043112> (10.01.2015).
 16. GARCIA RUBIO MP “Responsabilidad Social empresarial y autorregulación. Los códigos de conducta y las fuentes del derecho”. FERNANDEZ ALBOR/ PEREZ CARRILLO E (editores) Empresa responsable y crecimiento sostenible Aranzadi, 2012, PP. 59-78
 17. GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, M T (2012). Impacto y percepción de la responsabilidad social corporativa (RSE): análisis del sector financiero en España. Facultad de Ciencias Económicas y

Empresariales Universidad de León.

18. HAUSMANN, R., TYSON, L.D. , ZAHIDI, S. The Global Gender Gap Report 2012. World Economic Forum.
19. HOPT, VON HIPPEL, Comparative Corporate Governance of Non-profit organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 531-563, Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1425670> [10.01.2015].)
20. INE. Nota de prensa INE Datos demográficos. 13 de junio de 2013.
21. INE. Nota de prensa INE. Movimiento Natural de la Población (Nacimientos, Defunciones y Matrimonios). Indicadores Demográficos Básicos. 24 de junio de 2014, actualizado a 7 de julio de 2014.
22. INSTITUTO DE LA MUJER. Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas (Informe de resultados). (Ministerio de Igualdad). 2005.
23. INSTITUTO DE LA MUJER. Mujeres y hombres en España 2014. Poder y toma de decisiones (actualizado 3 octubre 2014).
24. INSTITUTO DE LA MUJER. Mujeres en cifras. Boletín estadístico número 5, mayo 2013.
25. INSTITUTO DE LA MUJER. Mujeres en cifras. Boletín estadístico número 3, marzo 2013.
26. INSTITUTO DE POLÍTICA FAMILIAR Informe Evolución de la Familia en EUROPA 2014. Madrid 2014.
27. MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Informe ejecutivo sobre el seguimiento realizado al “I Plan de Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus organismos públicos”. Madrid 2013.
28. MONTANER, R ¿La diversidad es una oportunidad? Ramón Montaner La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999 / coord. Por Juan Carlos Ayala Calvo, Vol. 2, 1999, ISBN 84-95301-11-3, págs. 99-102
29. PEREZ CARRILLO EF “La gestión del patronato de las fundaciones y la responsabilidad social corporativa” en EMPARANZA SOBEJANO A (Dir.) Nuevas orientaciones en la organización y estructura jurídica de las fundaciones, Marcial Pons 2014, pp.77-109.
30. SENENT VIDAL MJ, “El género en la responsabilidad social empresarial. Especial incidencia en las acciones positivas de buen gobierno corporativo”, en FERNANDEZ ALBOR/ PEREZ CARRILLO E (editores), Empresa responsable y crecimiento sostenible Aranzadi, 2012, pp. 155-208
31. SPENCER STUART Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración 2014. España 18ª edición.
32. VALERO AGÚNDEZ, U.: La fundación como forma de empresa, Universidad de Valladolid. Secretariado de Publicaciones, Valladolid, 1969.
33. WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Gender Gap Report 2014. Geneva 2014.