

Patrocinado por: **JOSE A. NOGUERA**  
ABOGADOS**ÉTICA Y RENTABILIDAD**

.y VI

El problema de gobierno al que se enfrenta la organización no lucrativa es similar al de la empresa lucrativa: conseguir un uso eficiente de los activos tangibles e intangibles que sirve de nexo de unión entre clientes, trabajadores, inversores financieros, equipos de dirección y comunidad en general. También en lo que se refiere a RSC: libertad, publicidad y responsabilidad

# El buen gobierno en las fundaciones

La transparencia resulta fundamental para crear una cultura de buen gobierno



**Isabel Giménez**  
DG DE LA  
FUNDACIÓN DE  
ESTUDIOS  
BURSÁTILES Y  
FINANCIEROS

En Reflexionar acerca del Buen Gobierno en el sector fundacional implica partir de una premisa previa que condiciona a dichas instituciones: su naturaleza mixta, entre el Estado y el mercado. De hecho, el debate se reabre cuando estas instituciones aparecen en toda su dimensión real, ofreciendo una potencia irreconocible y una influencia en el mercado superior a la esperada. Según el socio de Uría y Ménéndez Cándido Paz-Ares, el estudio del gobierno corporativo muestra como todo sistema de gobierno bien ordenado se articula en torno a tres ámbitos: libertad, publicidad y responsabilidad.

Desde los estándares de referencia de las empresas privadas, podría decirse que las organizaciones sin ánimo de lucro parten con un gobierno corporativo debilitado, al no vincular necesariamente intereses particulares e intereses generales de la organización a través de sistemas de retribución como los que relacionan las contrapartidas de directivos e inversores al valor económico de los activos gestionados o controlados.

Por esta razón, es de esperar que ajenos a la búsqueda de contrapartidas personales, la implicación activa de los patronos en labores de supervisión de los equipos directivos sea, en general, escasa, lo que puede llegar a derivar en discrecionalidad de los directivos a la hora de tomar decisiones. Por otro lado, los propios beneficios fiscales pueden ser un elemento que reduzca los incentivos de los donantes a supervisar qué se hace con sus donaciones.

Si a esto le sumamos la habitual escasez de recursos y la consiguiente menor profesionalización en sus equipos, pueden surgir importantes estímulos para generar líderes orientados, sobre todo, internamente y hacia los recursos, en lugar de externamente y hacia la misión.

Lo que realmente distingue a las organizaciones sin ánimo de lucro del resto de sociedades mercantiles es la decisión voluntaria en su constitución de renunciar a la apropiación privada de los excedentes entre ingresos y gastos entre quienes tienen poder para decidir sobre el uso de los activos de la entidad, y



Las fundaciones deben controlar de cerca el destino final de sus beneficios.

## Ni las leyes ni los códigos resultan suficientes para garantizar el buen gobierno de las fundaciones

que estatutariamente se puede establecer a quién se destinan esos beneficios.

Sin embargo, el problema de gobierno al que se enfrenta la organización no lucrativa es similar al de la empresa lucrativa: conseguir un uso eficiente de los activos tangibles e intangibles de la persona jurídica que sirve de nexo de unión entre clientes (incluidos los donantes), trabajadores, inversores financieros, equipos de dirección y comunidad en general.

El gobierno corporativo de las fundaciones deberá dotarse de los mecanismos que encaucen esas actuaciones en la dirección de la eficiencia colectiva materializada en hacer máxima la riqueza atribuible a los activos de la organización. Teniendo en cuenta que la organización sin ánimo de lucro no renuncia al beneficio como indicador de eficiencia, sino a que ese beneficio vaya destinado a retribuir a quienes concentran el poder de decisión.

Por tanto, la organización sin ánimo de lucro debe articular los mecanismos de incentivos *ex ante*

y *control ex post*, sujetos a esta restricción sobre el destino final de los beneficios.

Dado que los mecanismos internos de control para asegurar la eficiencia son relativamente limitados en las organizaciones sin ánimo de lucro, resulta hartamente vital que actúen en los mecanismos de control externo, los mercados de productos o servicios donde las organizaciones sin ánimo de lucro compiten por atraer donaciones monetarias de particulares, subvenciones públicas, tiempo de voluntarios o estudiantes y pacientes.

## Más allá de la ley

Aunque las leyes y los códigos de buen gobierno son necesarios para garantizar que la actividad fundacional se desenvuelva dentro del clima de confianza requerido para la eficiencia en la gestión y el progreso social, la experiencia demuestra que ni las leyes más exigentes ni los códigos mejor elaborados resultan suficientes para garantizar el buen gobierno de las entidades del tercer sector.

Este exige, además, competencia profesional y un comportamiento ético por parte de patronos, representantes institucionales, administradores y gestores, que impulse, en todo momento, buscar el bien de la fundación a largo plazo, por

encima de sus propios intereses a corto plazo.

El respeto hacia los valores éticos en la vida profesional es imprescindible y sin él las reglas y prácticas relativas al gobierno de la empresa resultarán insuficientes. En último término, que la sociedad conozca mediante mecanismos de transparencia consensuados de la ejemplaridad de los órganos de gobierno y administración de las fundaciones (memorias anuales, página web) resulta imprescindible para crear una cultura de buen gobierno, y por ende, construir confianza y consolidar el sector.

En otras palabras, el tercer sector necesita órganos de gobierno cuyos miembros se impliquen en la dirección estratégica de la organización, a poder ser, con grandes dosis de liderazgo y representatividad. Otro elemento de debilidad de los órganos de gobierno de las fundaciones es el sistema de elección de los patronos, alejado de los mecanismos de mercado y criterios de competitividad.

Si a ello le añadimos la escasa proliferación de sistemas de evaluación y seguimiento de la eficiencia individual de sus miembros y del patronato como grupo, así como de los reducidos ratios de asistencia a las reuniones, y las cifras bajas de renovación en sus miembros, configuramos un escenario frágil a la hora de ejercer un adecuado sistema de gobierno corporativo desde el patronato, por la dificultad de ejercer sus funciones naturales (supervisión y control) para con el equipo directivo.

Todo esto hace imprescindible que el tercer sector avance de forma armonizada en su profesionalización y en la implementación de sistemas de gobierno corporativo (códigos de buen gobierno, cuadros de indicadores), y además, lo sepa trasladar a la sociedad, incorporando la transparencia a su quehacer diario, ya que, de este modo, la interacción entre sus órganos de gobierno va a realizarse con mucha más eficacia, y por ende, su labor, de gran importancia para una sociedad ecléctica, se verá legitimada en mayor medida.

Y para ello puede analizarse el *benchmarking* de las fundaciones *grant-giving* hegemónicas en los Estados Unidos, estrechamente ligadas al capitalismo de mercado, tanto en el origen de sus fondos como en su *modus operandi*.

Conclusiones del Taller de Buen Gobierno realizado por la **Fundación ÉTNOR**

**FORMACIÓN**

## La Fundación Edem invierte 450.000 euros en su MBA gratuito para nuevos talentos

A. M. VALENCIA

La Fundación Edem ha presentado la cuarta edición de su MBA Junior, un título gratuito al que sólo pueden acceder 25 alumnos con un brillante expediente académico, tengan o no capacidad económica para financiarse este tipo de formación. La medida ha significado una inversión de 450.000 euros que asumen conjuntamente la Fundación Edem y las empresas becantes.

Una de las principales características de este MBA, reconocido académicamente por la Universitat de Valencia, es que incluye prácticas en una empresa y la realización de un proyecto fin de master. De esta forma, se consigue que el alumno adquiera determinadas destrezas y que la empresa pueda contrastar los conocimientos adquiridos durante el curso.

**Oferta laboral**

Al finalizar este periodo, la empresa puede hacer al alumno una oferta laboral para su incorporación inmediata a la organización. De los beneficiarios de este curso, un 50% han sido licenciados en ADE y Económicas, un 33% en ingenierías, un 8% en Derecho y un 9% en otras.

Un 92% de los alumnos de las dos primeras ediciones están incorporados en importantes empresas de nuestro tejido empresarial. El 8% restante está completando su formación en España o en el extranjero.



## Guía. Aecta presume con sus socios

La Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado de la Comunitat (Aecta) ha presentado el libro 'Casos de éxito', con más de una treintena de soluciones a problemas empresariales desarrollados por sus miembros. La guía sirve también de directorio

## El Buen Gobierno en las Organizaciones no Lucrativas. El caso de las fundaciones

Isabel Giménez Zuriaga, Directora General de la Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros

### Índice de contenidos:

1. El buen gobierno y el universo de las fundaciones.
2. Instrumentos de buen gobierno para las fundaciones.
3. La ética y las fundaciones.
4. Conclusiones y recomendaciones.

#### 1. El buen gobierno y el universo de las fundaciones.

En palabras de **Javier Gomá**<sup>1</sup>, toda fundación participa de una naturaleza mixta, es una especie de centauro metafísico de cuerpo privado y torso de interés general, y por esta razón, estudiar la esfera de las fundaciones implica tratar de delimitar teóricamente un espacio fundacional en la intersección entre el Estado y el mercado, ese justo medio entre los poderes públicos y las empresas.

La necesidad de enmarcar las recomendaciones en torno a un patrón común favorece que éste adolezca necesariamente de un *sesgo jurídico* (frente al *management* más generalista), *corporativo* (frente al participativo, más propio del tercer sector) y *simplista* (frente a la naturaleza mixta y por ende, más compleja de este tipo de organizaciones).

El estudio del gobierno corporativo en el sector lucrativo muestra como un sistema de gobierno bien ordenado se articula en torno a tres grandes ámbitos: libertad, publicidad y responsabilidad<sup>2</sup>:

- (i) *Libertad* en la configuración de la organización, que se traduce fundamentalmente en el *principio de autorregulación*;
- (ii) *publicidad* en relación al funcionamiento y resultados de la organización, que en última instancia se resuelve en el *principio de transparencia*; y
- (iii) *responsabilidad* de las personas a las que se encomienda el gobierno de la organización, que se traduce fundamentalmente en el *principio de lealtad* (y, en general, en una adecuada estructuración de los deberes fiduciarios).

Estos tres principios interaccionan mutuamente entre sí: el principio de autorregulación permite adaptar la organización a las circunstancias y preferencias de los agentes; el principio de transparencia mitiga el riesgo de que la libertad de organización se utilice como pretexto o coartada para la autoprotección; y el principio de lealtad asegura un control de fondo en un ámbito en el que las fuerzas sociales y de mercado pueden no ser suficientes para lograr un adecuado resultado.

---

<sup>1</sup> Gomá, 2002

<sup>2</sup> Paz-Ares, 2007

Desde los estándares de referencia de las empresas privadas, las organizaciones sin ánimo de lucro parten con un gobierno corporativo debilitado, al no vincular necesariamente intereses particulares e intereses generales de la organización a través de sistemas de retribución como los que relacionan las contrapartidas de los directivos y los inversores al valor económico de los activos gestionados o controlados. Una interpretación estricta de la condición de no lucrativa para una organización impide cualquier uso de incentivos monetarios vinculados a los resultados económicos para sus trabajadores y directivos. De ahí la afirmación de que estas organizaciones no tienen dueños, lo cual no es del todo cierto porque sí tienen personas con capacidad para decidir el uso de los activos.

En este contexto, buscar *indicadores de desempeño* alternativos, y de una eficacia similar, resulta en general altamente complejo, sin olvidar que los miembros de los órganos de gobierno del tercer sector, como el consejo de administración, tendrán también problemas de alineación de intereses. Por esta razón, es de esperar que ante las escasas contrapartidas personales, la implicación activa de los consejeros en labores de supervisión de los equipos directivos será, en general, escasa, lo que puede llegar a derivar en una elevada discrecionalidad de los directivos a la hora de tomar decisiones. Ello no es óbice para que se desarrollen con mayor precisión los deberes de *lealtad* y *diligencia* para los administradores de las organizaciones no lucrativas, en línea con lo que la reciente **Ley de Transparencia** ha hecho con los deberes de los administradores de las sociedades mercantiles, o se avance en la dirección de comprender mejor la relación entre composición y funcionamiento del consejo de administración y eficiencia de las organizaciones sin ánimo de lucro, teniendo en cuenta sus características diferenciales y las matizaciones consiguientes.

**Tabla nº 1: Factores diferenciales entre los órganos de gobierno de las empresas privadas y las entidades sin ánimo de lucro.**

<b>Empresas</b>		<b>Entidades sin ánimo de lucro</b>
- Crecimiento en tamaño, mediante la oferta de productos y servicios. (capitalización bursátil)	Misión	- Suministrar servicios a sus colectivos clave.
- Resultados económicos financieros.	Indicadores de gestión	- Resultados económicos. - Resultados sociales.
- El consejero delegado es el único ejecutivo.	Sistema de liderazgo	- El consejero delegado reporta a los patronos.
- Pequeño. - El comité ejecutivo tiene un tamaño limitado. - No hay comité de operaciones. - El comité de nombramientos y retribuciones tiene una labor concreta (y medible).	Composición de los órganos de gobierno	- Grande. - El comité ejecutivo es vital, pero suele trabajar sin apenas control. - El comité de nombramientos trabaja constantemente. - El comité de operaciones es esencial.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfiles concreto, a menudo solo aptos para los profesionales senior.</li> <li>- Roles determinados.</li> <li>- Horas predecibles.</li> <li>- Gran servicio.</li> <li>- Bien pagados.</li> </ul>	Miembros de los órganos de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfiles muy heterogéneos, a menudo captados por su capacidad para aportar fondos.</li> <li>- Roles diversos.</li> <li>- Horas sociales.</li> <li>- Elevado retorno por las donaciones esperadas.</li> <li>- Sin remuneración económica (retribución intangible, vía <i>networking</i> y reputación).</li> </ul>
---	-------------------------------------	---

**Fuente:** Adaptación propia a partir de **Harvard Business Review**, 2007

**Tabla nº 2: Características de los órganos de gobierno en entidades no lucrativas.**

<i>Tamaño</i>	Idealmente, en torno a quince miembros, aunque puede ser mayor. Tienden a ser mayores que los lucrativos.
<i>Consejeros internos</i>	Presencia limitada, aunque tienen algunos beneficios. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información útil</li> <li>- Reconocimiento hacia la persona elegida</li> </ul>
<i>Diversidad</i>	No solo los mejores individuos, sino un grupo que se compenetre. Garantía de puestos a los grupos minoritarios. Evitar el <i>groupthink</i> (alienamiento).
<i>Independencia</i>	Evitar conflictos de interés. Dificultad de establecer reglas.
<i>Antiguos Gerentes</i>	Mantenimiento de relaciones, memoria histórica. Autoridad del nuevo gerente.
<i>Periodos y rotación</i>	Deben estar fijados. Combinación de experiencia con savia nueva.
<i>Compromiso financiero</i>	Posible obligación de los consejeros de realizar una aportación monetaria anual.
<i>Remuneración</i>	Generalmente no existe como tal, pero suele fundamentarse en la búsqueda de un reconocimiento social o merco altruismo. Pueden existir diferencias entre organizaciones de provisión de servicios y “caritativas”.
<i>Responsabilidad legal</i>	Menos estrictos que con los consejeros lucrativos. La organización debe buscar cobertura para los consejeros.

**Fuente:** Adaptado de Bowen (1994) y Wolf (1990).

Las organizaciones sin ánimo de lucro son, pues, entidades con personalidad jurídica propia, como las sociedades mercantiles, que tienen activos tangibles e intangibles en propiedad para llevar a cabo sus actividades. Muchas de estas organizaciones se nutren de donaciones privadas de tiempo y/o dinero, más o menos incentivadas fiscalmente, otras de subvenciones públicas, algunas son promovidas por instituciones religiosas y otras están muy ligadas a un "empresario" fundador que realiza una importante dotación económica fundacional.

Al igual que ocurre con las empresas privadas, en las organizaciones sin ánimo de lucro existe una gran diversidad si se atiende a su origen, misión y modelo de funcionamiento interno. Sin embargo, entre los dos colectivos citados, el que persigue un fin lucrativo y el que no tiene el lucro como finalidad, existe, en muchos casos, el denominador común de que sus ingresos dependen de la capacidad para satisfacer unas necesidades en un mercado donde los compradores de los productos o servicios de una organización disponen de diferentes oportunidades de elección. Es decir, las organizaciones sin ánimo de lucro, en general, se desenvuelven en un mercado y en condiciones de competencia similares a las de las organizaciones lucrativas.

Lo que realmente distingue a las organizaciones sin ánimo del lucro del resto de sociedades mercantiles que venden bienes y servicios en los mercados es la decisión voluntaria en su constitución de renunciar a la apropiación privada de los excedentes entre ingresos y gastos, beneficios, entre quienes tienen poder para decidir sobre el uso de los activos de la entidad, los fundadores, los administradores, el equipo de dirección o los trabajadores. Por otra parte, lo que las distingue de las empresas privadas y organismos públicos es que estatutariamente se puede establecer a quién se destinan esos beneficios, mientras que en la empresa pública el destinatario es el conjunto de la sociedad.

Desde un punto de vista económico, la organización sin ánimo de lucro trata de superar problemas de información asimétrica y oportunismo postcontractual que son especialmente graves en dos contextos concretos<sup>3</sup>. En primer lugar, existen mercados donde unas personas, los donantes, compran bienes o servicios para ser consumidos por otras personas; es decir, los donantes canalizan su altruismo a través de estas organizaciones de carácter no lucrativo. El segundo contexto lo proporcionan aquellos mercados donde los compradores de bienes y servicios incurrirían en costes muy elevados para valorar la calidad de los servicios o bienes comprados, calidad que sí es (mejor) conocida por el vendedor.

Bajo estas premisas, la renuncia al lucro es, más bien, el resultado de las condiciones de información asimétrica y costes privados bajo las que transcurren dichas transacciones, y no la consecuencia del mero altruismo de los fundadores de la empresa, más allá de su contribución a poner en marcha la actividad con su aportación fundacional. La organización sin ánimo de lucro se crea para facilitar las transacciones de personas, los donantes, que quieren ejercer su altruismo comprando bienes que serán consumidos por otros, sin que ello convierta a la organización sin ánimo de lucro en altruista; al contrario, esta forma de empresa resulta necesaria para la supervivencia de la organización, y por ello es el resultado de un ejercicio de egoísmo. Algo similar ocurre con los hospitales o las Universidades que se constituyen como fundación para asegurar la atracción de clientes que pagan por los servicios consumidos.

El problema de gobierno de la organización no lucrativa es el mismo que el de la empresa mercantil, lucrativa: conseguir un uso eficiente de los activos tangibles e intangibles de la persona jurídica que sirve de nexo de unión entre clientes (incluidos los donantes), trabajadores, inversores financieros, equipos de dirección y comunidad en general. Quienes intervienen en conseguir este objetivo no pueden considerarse necesariamente altruistas, en el sentido de hacer suyo el objetivo de eficiencia

---

<sup>3</sup> Hansmann, 1980, Rose-Ackerman, 1996, y Glaeser y Schleifer, 2001.

económica; por el contrario, cada uno tiene sus intereses particulares, y actuará de acuerdo con ellos. El gobierno corporativo deberá dotarse, por tanto, de los mecanismos que encaucen esas actuaciones en la dirección de la eficiencia colectiva materializada en hacer máxima la riqueza atribuible a los activos de la organización. Lo que ocurre es que la renuncia al lucro particular impide tomar como referente para conseguir el objetivo de eficiencia la alineación entre derechos políticos o de decisión sobre los activos de la organización, con los derechos de apropiación particular de los beneficios generados mediante tales decisiones. En otros términos, la organización sin ánimo de lucro no renuncia al beneficio como indicador de eficiencia en la asignación de los recursos, a lo que se renuncia es a que ese beneficio vaya destinado a retribuir a quienes concentran el poder de decisión<sup>4</sup>.

Las empresas (lucrativas) se basan en el incentivo de la apropiación privada de las rentas para estimular la eficiencia en el uso de sus activos. La organización sin ánimo de lucro debe renunciar a estos incentivos de alta intensidad para conseguir la confianza de otros colectivos de interesados, clientes, donantes, trabajadores, voluntarios, imprescindible para su viabilidad como organización.

El problema de gobierno de la organización sin ánimo de lucro debe articular los mecanismos de incentivos *ex ante* y control *ex post*, sujetos a esta restricción sobre el destino final de los beneficios que, en cambio, no tiene la empresa con ánimo de lucro. Una implicación de esta renuncia es que el mercado de control de empresas, donde se intercambian derechos políticos sobre los activos de las empresas por los que se está dispuesto a pagar un precio por encima de su valor actual cuando se espera hacer un uso más eficiente y lucrativo de ellos, queda excluido como mecanismo de control.

Las evidencias empíricas apuntan a que las organizaciones sin ánimo de lucro pueden quedar en ocasiones “capturadas” por el equipo directivo interno. Cuando se trata de personas con una cualificación profesional elevada, médicos de hospitales, profesores de la Universidad o investigadores, acostumbran a ser los propios trabajadores los que acaban por imponer sus preferencias a la hora de determinar las prioridades de la organización (en algunos casos, pueden llegar a funcionar en la práctica como meras cooperativas de trabajadores). De ser así, parece claro que tanto la supervisión mutua como la presión social entre agentes internos son restricciones plenamente relevantes en su conducta. De cualquier modo, el modelo de gobierno corporativo vendrá necesariamente condicionado por la tipología de los miembros de los órganos de gobierno, y ésta, a su vez, por las diferentes motivaciones que llevaron a estas personas a incorporarse a dicha organización.

**Tabla nº 3: Motivaciones e implicaciones de gobierno corporativo para los órganos de gobierno del tercer sector.**

<b>Razones para participar</b>	<b>Incorporación al órgano de gobierno</b>	<b>Posibles problemas</b>
Compartir objetivos y valores Reconocimiento	Compromiso en dos direcciones Expectativas explícitas	Conocimientos y actitudes Transferir el éxito Naturaleza de la misión

<sup>4</sup> Glaeser 2003.

Contactos Unirse a un club Suavizar la imagen social de "capitalista egoísta"	Asunción de la responsabilidad Necesidad del directivo de autoanalizarse	Decisiones cualitativas Actitud del personal
--	---	---

**Fuente:** Bowen (1994-2). Smith et al. (1994) y Vernis et al. (1997)

Así pues, los *mecanismos internos de control* son relativamente limitados para asegurar la eficiencia en el uso de los activos de las organizaciones sin ánimo de lucro, más allá de los casos donde la organización está muy ligada al "empresario" fundador, que proyecta a través de ella su altruismo particular, y una clara autoridad moral, incuestionable. Por ello es especialmente importante que actúen los *mecanismos de control externo*, aunque uno de ellos, el mercado de control a través de OPAS, es inoperante. Quedan, pues, los mercados de productos o servicios donde las organizaciones sin ánimo de lucro compiten por atraer donaciones monetarias de particulares, subvenciones públicas, tiempo de voluntarios o estudiantes y pacientes. En los casos en los que el origen de las organizaciones sin fines de lucro es el altruismo de las personas, la competencia es entre las propias organizaciones y las empresas y organismos públicos, hasta el punto de que el Estado atribuye cierta capacidad de sustitución entre ellas al ofrecer deducciones fiscales a favor de las donaciones. Cuando el origen de las organizaciones sin fines lucrativos es el compromiso de no engañar a los clientes, la competencia será, de nuevo, entre ellas, con las empresas privadas lucrativas y en algunos casos, con empresas y organismos públicos. Las oportunidades para la competencia son muchas, y la recomendación general es que las iniciativas legislativas y regulatorias la refuercen, en lugar de debilitarla.

La heterogeneidad del sector obliga a establecer una primera clasificación articulada en torno a la naturaleza de sus ingresos y por ende, del grado de independencia de su cuenta de resultados, diferenciando de forma clara las organizaciones financiadas casi exclusivamente de subvenciones públicas de aquellas que dependen de donaciones privadas. En la medida de lo posible, los beneficios fiscales deberían condicionarse a ciertos estándares de eficacia y calidad de las organizaciones que reciben las donaciones y velar siempre por la transparencia, para que los donantes dispusieran de criterios de eficiencia social al elegir la organización donde comprar los servicios demandados. Los beneficios fiscales reducen los incentivos de los donantes a supervisar *qué se hace* con sus donaciones (pues no valoran correctamente el *coste de oportunidad* de tales beneficios), y por ello, es importante reducir al mínimo posible el coste incurrido por ejercer el control (a ello contribuiría también disponer de indicadores precisos de eficiencia para estas entidades). Por último, pero no menos importante, se deberá procurar que los beneficios fiscales y las ayudas públicas de cualquier tipo al sector no lucrativo no diluyan el valor económico derivado de imponer una restricción sobre el destino de sus beneficios. La proliferación de organizaciones sin ánimo de lucro, en respuesta a necesidades del sector público, determinados beneficios fiscales o fuentes públicas de financiación, difuminan el contenido informativo de la *señal de compromiso* para no actuar de forma aprovechada con terceros, por parte de las organizaciones creadas con la finalidad de participar en la producción y el intercambio.

Pero existen más posibles clasificaciones de las Fundaciones. En primer lugar, hallamos las fundaciones de carácter privado, nacidas de grandes capitales, y vinculadas a los principales patrimonios internacionales. A veces, estas fundaciones son las propietarias

reales de las empresas, o simplemente las receptoras básicas de sus beneficios. En algunos de estos casos, resulta difícil saber hasta que punto subyace la labor filantrópica<sup>5</sup> o bien el interés de acogerse a unas condiciones fiscales favorables. También resulta frecuente encontrar fundaciones que son las tenedoras de los patrimonios arrendados por las empresas operadoras, por lo que el valor último de éstas en el mercado resulta una incógnita. No menor importancia tiene la influencia de estas fundaciones en la propiedad de medios de comunicación, aportaciones a partidos políticos o como creadoras directas de opinión a través de los denominados *lobbies*<sup>6</sup>.

En este sentido, es necesario reconocer que la última regulación de la **Ley de Fundaciones** en España aporta mayor control y transparencia, pero aun así, el escenario en el que se mueven resulta algo inestable.

Por otra parte, aparece la amplia red de las denominadas ONG, asociaciones o fundaciones que tienen por finalidad trasladar la solidaridad entre sectores sociales en el ámbito nacional o internacional, o ayudar a las denominadas buenas causas. Algunas de estas entidades reciben importantes recursos de miles de personas que encauzan sus sentimientos caritativos o solidarios a través de ellas. Nada hay que objetar a esta función, pero quizá se echa de menos un mayor control regulatorio de sus acciones, y del cumplimiento de sus fines, ya que por la diseminación de sus colaboradores, estos no pueden realizarla de forma directa. Quizá esta no deba ser una función a realizar directamente por el Estado, pero debería estudiarse un sistema de mayor participación por parte de los organismos intermedios de representación, como **Plataforma de ONG** o la **Asociación de Fundaciones**, que permita una mayor confianza para la amplia red de colaboradores, asociados o aportantes. En suma, un código deontológico de obligado cumplimiento o auditorías anuales realizadas por entidades independientes.

Por fin, aparecería en tercer lugar una amplia red de instituciones con diversas formas jurídicas que nacen con escasos recursos, que no recogen aportaciones privadas, o que, en todo caso, éstas son minoritarias en sus presupuestos, pero que ofrecen, a veces con gran eficacia, una función de gestión por delegación de la acción pública en programas sociales, culturales, incluso económicos o empresariales. Son las entidades beneficiarias de las subvenciones públicas en función de organismos intermedios.

En estos casos, estas entidades, además del control que proviene por razón de su personalidad jurídica, en general bastante suave, tienen también el control de la **Ley de Subvenciones** cada vez más estricto, articulado a través de la **Intervención General del Estado** o el **Tribunal de Cuentas**, además de por las *Unidades de Inspección Directa* en cada caso, según la naturaleza de la subvención.

En los últimos años, cada Gobierno ha endurecido estas medidas de control y seguimiento, pero quizá quedan muchas dudas sobre la selección previa de las entidades receptoras de estas ayudas, sobre su suficiente representación, su capacidad técnica, su experiencia. Habría que avanzar en criterios objetivos de selección estables y no condicionados por intereses políticos o de otro orden.

---

<sup>5</sup> Filantropía: del griego (philos: amigos y anthropos: hombre).

Filantropía según el RDALE es el “amor hacia los hombres, el género humano” y el filántropo “la persona que busca mejorar la situación material y moral de los otros hombres”.

<sup>6</sup> Cato Institute [www.cato.org](http://www.cato.org)

Acercándonos al universo de las Fundaciones, nos encontramos con que existen serias dificultades para encontrar datos, y que cuando los encontramos, su naturaleza dispar, heterogénea, y a veces informal, dificulta cualquier análisis pormenorizado. El hecho de que existan registros autonómicos dificulta incluso la obtención de una estadística básica de referencia a nivel nacional. Pero más allá del análisis cuantitativo, todavía más difícil es realizar una valoración cualitativa de las bondades del sector, habida cuenta de que hay preguntas con difícil respuesta, tales como: ¿Cuándo podemos decir que una fundación tiene éxito?, o ¿cómo se mide el éxito de una fundación?. En el Estado y en el mercado la respuesta es clara: los políticos deben ganar elecciones, y los administradores de sociedades están sometidos a una junta soberana. Si los electores vuelven a votan a un partido o a un candidato, puede hablarse de éxito, aunque su gestión de los asuntos públicos haya sido mediocre en opinión de algunos. Igualmente, si la junta de accionistas aprueba las cuentas presentadas por el consejo de administración, y renueva el mandato de sus miembros, puede hablarse de éxito empresarial.

En las fundaciones, en cambio, no hay elecciones, no hay representación de la propiedad, no hay accionistas, no hay junta general. En la mayoría de la literatura del tercer sector las fundaciones se consideran entre líneas como “*un mundo aparte*”, menos concienciado, elitista, que persigue fines privados, no sociales, y que en ocasiones, al no disponer de voluntarios, no es tercer sector *strictu sensu*. Esto no quiere decir que las fundaciones estén libres de controles, como supone una nueva versión de los prejuicios históricos contra las fundaciones por la opinión popular. De hecho, no hay una institución del mercado ni del Estado tan transparente como las fundaciones, pues su constitución y su funcionamiento están sujetos a rigurosísimos controles administrativos insólitos en el resto de los agentes del mercado.

En resumen, en una sociedad en la que el Estado va a ser menos intervencionista y omnipresente, la delegación de funciones hacia el sector privado no lucrativo puede ser un buen medio de articular los valores y recursos sociales, pero quizá sea necesario evitar cualquier tipo de duda sobre los fines últimos y el buen hacer de estas instituciones, sea cual sea su naturaleza y origen.

## 2. Instrumentos de buen gobierno para las Fundaciones.

En el trabajo de investigación, publicado recientemente<sup>7</sup>, ofrezco, sin embargo una perspectiva diferente. En primer lugar abogo por la galvanización del sector, así como por la incorporación de mecanismos genéricos de transparencia y visibilidad, como un símbolo de profesionalidad y madurez. Buena muestra de ello son los resultados, cada vez mejores y de más alcance, de los informes anuales de la **Fundación Lealtad**, cuya misión queda resumida en el siguiente enunciado: “*Fomentar la confianza de particulares y empresas en asociaciones y fundaciones que cumplan fines de acción social, de cooperación al desarrollo y acción humanitaria (que llamaremos Organizaciones de Interés Social-OIS)*”.

---

<sup>7</sup> Giménez, 2007.

La **Fundación Lealtad**, desde hace cinco años, pone el énfasis en la cantidad de información y la calidad de la misma que existe a disposición del público. Su trabajo, distinto a la realización de una auditoría o de una tabla de organizaciones, se fundamenta en tres grandes principios:

- 1) La creación y financiación de la herramienta de comunicación global e independiente (la guía de la transparencia y las buenas prácticas), actualizada y de fácil acceso para los donantes actuales y potenciales.
- 2) La transmisión a la sociedad de la realidad de las OIS a través de documentos y contactos con los medios de comunicación.
- 3) El trabajo con las OIS para mejorar su gestión, con especial énfasis en la gestión de la transparencia.

**Tabla nº 4: Principios de Transparencia y Buenas Prácticas<sup>8</sup>:**

1. Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.

- A. El órgano de gobierno estará constituido por un mínimo de 5 miembros.
- B. El órgano de gobierno se reunirá al menos 2 veces al año con la asistencia de la mayoría de sus miembros.
- C. Todos los miembros del órgano de gobierno asistirán, al menos, a una reunión al año.
- D. Sólo un número limitado de los miembros del órgano de gobierno podrá recibir remuneración de cualquier tipo. Siempre según la ley vigente y nunca en un porcentaje superior al 40%.
- E. Los miembros del órgano de gobierno se renovarán con cierta regularidad dentro de un plazo definido.
- F. Los nombres y breve currículum de los miembros del órgano de gobierno y los nombres de los directivos de la organización serán públicos.
- G. El órgano de gobierno demostrará que existen criterios de selección de proyectos, proveedores, personal y organizaciones colaboradoras (contrapartes), para prevenir conflicto de intereses y discriminación. Existirá además una política a seguir en la relación con empresas. Estos criterios y políticas serán públicos. Cuando existan conflictos, se prescindirá de la presencia del miembro afectado para la toma de decisiones.

2. Principio de claridad y publicidad del fin social.

- A. El fin social será el objetivo esencial de la organización, lo cual se verá reflejado en las actividades que ésta realiza, debiendo perseguir fines de interés social.
- B. Estará bien definido. Deberá identificar u orientar sobre su campo de actividad y el público al que se dirige.
- C. Será conocido por todos los miembros de la organización, incluidos los voluntarios.
- D. Será además, de fácil acceso para el público.

---

<sup>8</sup> [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)

### 3. Principio de planificación y seguimiento de la actividad.

- A. Existirá una planificación formal adecuada a la actividad y con objetivos cuantificables. Serán públicos los objetivos relacionados con el área de proyectos.
- B. La planificación tendrá que estar aprobada por el órgano de gobierno.
- C. Los programas seguirán una línea de trabajo específica, durante, al menos, los últimos tres años.
- D. Contarán con sistemas formalmente definidos de control y evaluación de objetivos. Estos incluirán la identificación de los beneficiarios.
- E. Los informes de evaluación de proyectos estarán a disposición del público.

### 4. Principio de comunicación e imagen fiel en la información.

- A. Las campañas de publicidad, captación de fondos e información pública reflejarán de manera fiel los objetivos y la realidad de la organización y no inducirán a error.
- B. La organización indicará a priori a los potenciales donantes y colaboradores los medios y acciones por los que les informará sobre sus actividades.
- C. Al menos una vez al año se informará a los donantes y colaboradores sobre las actividades de la organización.
- D. Son requisitos para llevar a cabo la comunicación de forma eficiente contar con correo electrónico y página web propia en funcionamiento y actualizada al menos una vez al año.
- E. La organización pondrá a disposición de quien las solicite tanto la memoria de actividades como la económica. La memoria de actividades incluirá un detalle del origen de los fondos y su destino por proyecto y actividad.

### 5. Principio de transparencia en la financiación.

- A. Las actividades de captación de fondos privados, su coste y su recaudación anual (donaciones, socios y otras colaboraciones) serán públicos.
- B. Serán públicas las fuentes de financiación con detalle de los principales financiadores, tanto públicos como privados, y las cantidades aportadas por los mismos.
- C. Será conocida la imputación de los fondos recaudados a la actividad de cada año, debidamente documentada.
- D. Se respetará la privacidad de los donantes individuales.
- E. En actividades con empresas, estarán disponibles al público los tipos de contrato. Las cláusulas de aquellos acuerdos que incluyan cesión de logotipo serán públicas.

### 6. Principio de pluralidad en la financiación.

- A. La organización deberá diversificar su financiación con fondos públicos y privados. En ningún caso los ingresos privados serán inferiores a 10% de los ingresos totales.
- B. La organización contará con una variedad de financiadores externos que favorezca la continuidad de su actividad. Ninguno de ellos aportará más del 50% de los ingresos totales de la organización.

### 7. Principio de control en la utilización de los fondos.

- A. Será conocida la distribución de los gastos de funcionamiento agrupados en las

categorías de Captación de Fondos, Programas-Actividad y Gestión-Administración. Se detallarán separadamente los gastos asociados a la actividad mercantil, si la hubiese. Será además conocido el destino de los fondos desglosado por cada proyecto y actividad de la organización.

B. Existirá un detalle de los principales proveedores y co-organizadores de la actividad.

C. La organización deberá preparar un presupuesto anual para el año siguiente con la correspondiente memoria explicativa y practicar la liquidación del presupuesto de ingresos y gastos del año anterior. El presupuesto y la liquidación estarán aprobados por el órgano de gobierno y serán públicos.

D. La organización no contará con recursos disponibles (que no sea el capital fundacional inicial o donaciones afectas al mismo) para el siguiente año fiscal por un monto superior a dos veces el mayor valor entre: i) los gastos incurridos en el presente año y ii) el presupuesto de gastos para el año siguiente.

E. Deberá mantenerse una relación razonable entre los gastos incurridos en captación de fondos y los ingresos asociados.

F. La organización no presentará una estructura financiera desequilibrada de forma persistente.

G. Las inversiones financieras deberán cumplir unos requisitos de prudencia razonable.

H. Las inversiones en sociedades no cotizadas estarán relacionadas y ayudarán directamente a la consecución del fin social.

I. La organización respetará la voluntad de los donantes y se establecerán sistemas de seguimiento de fondos dirigidos. En caso de obtener una cantidad superior a 600.000€ (100 millones de pesetas) en una campaña de obtención de fondos privados para proyectos concretos, se realizará una auditoría de cumplimiento, es decir, una comprobación sobre el terreno de la utilización de dichos fondos y los resultados obtenidos

#### 8. Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales.

Según la legislación vigente las organizaciones presentarán a la correspondiente autoridad pública:

A. Memoria detallada de actividades y exacto grado de cumplimiento de los fines, así como el cuadro de financiación y la cartera de inversiones financieras.

B. Con carácter anual el balance y la cuenta de resultados de acuerdo con el Plan General de Contabilidad de Entidades sin Fines Lucrativos. Estos documentos han de ser aprobados por el órgano de gobierno.

C. Acreditación del cumplimiento del régimen fiscal al que están sujetas las distintas organizaciones.

#### 9. Principio de promoción del voluntariado.

A. La organización promoverá la participación de voluntarios en sus actividades.

B. Estarán definidas aquellas actividades que están abiertas a ser desarrolladas por voluntarios. El documento en el que se recojan dichas actividades será público.

C. Se contará con un plan de formación acorde con las actividades designadas.

D. Los voluntarios estarán asegurados de acuerdo al riesgo de la actividad que desarrollan.

En la Guía 2008 han participado 122 ONG que cuentan con más de 1.200.000 socios, 40.000 voluntarios y 16.500 empleados, y más de 90 millones de beneficiarios. Su presupuesto de gasto agregado supera los 945 millones de euros.

Un año más, el nivel medio de cumplimiento de los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas ha mejorado hasta alcanzar el 88,7%. Destaca la mejoría experimentada por las ONG que han participado en ediciones anteriores de la Guía. Todas las organizaciones que han participado en la guía lo han hecho de forma totalmente voluntaria y gratuita, mostrando su voluntad de rendir cuentas a la sociedad sobre su gestión y funcionamiento, y aportando la información necesaria para su evaluación.

Los resultados de esta última **Guía 2008** demuestran que un año más, el nivel medio de cumplimiento de los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas, ha mejorado hasta alcanzar el 88,7%, frente al 88,3% de la Guía del año anterior. Cada año se incorporan nuevas ONG a la Guía y se actualizan los informes de las que han participado en ediciones anteriores. Se observa que las 59 ONG que han actualizado sus informes en esta edición 2008, han alcanzado un nivel mayor de cumplimiento. Según **Salvador García-Atance**, presidente de la **Fundación Lealtad**, *“esta mejora confirma que la transparencia en la gestión es un objetivo estratégico para las ONG, que han incorporado los aprendizajes adquiridos durante estos últimos seis años para lograr mayores niveles de cumplimiento”*.

Tras siete años de actividad, se ha llevado a cabo una revisión de los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas para colmar las expectativas actuales de información de los donantes y adaptarlos a una nueva realidad. Por otro lado, la revisión ha permitido atender las peticiones de las propias ONG analizadas, que así lo habían solicitado a la Fundación.

Esta revisión ha permitido incorporar matizaciones en los enunciados, e introducir cambios que se derivan, entre otros, de nuevos desarrollos legislativos. En los nuevos Principios, se plantea por ejemplo la necesidad de que las páginas Web de las ONG, además de estar actualizadas, cuenten con unos contenidos mínimos (memorias de actividades, cuentas anuales e informe de auditoría, órgano de gobierno, etc.) que les permitan convertirse realmente en un canal de comunicación con sus colaboradores. Otro ejemplo para adaptar los Principios a las nuevas tecnologías consiste en reconocer la asistencia por videoconferencia de los miembros del órgano de gobierno de las ONG a las reuniones del mismo.

En el seno de la **Confederación Vasca de Fundaciones**<sup>9</sup> (FUNKO) se ha considerado la necesidad de, al menos, provocar un debate sobre las características que debería tener un Patronato a partir de los parámetros establecidos desde un código de buen gobierno base. Esta configuración, necesariamente, ha de ser bastante abierta, ya que las fundaciones son entidades que pueden articularse de muy diversos modos y sus fines ser muy distintos. La experiencia permite que se puedan ir fijando recomendaciones, que no limitaciones, en beneficio de las propias fundaciones y de sus órganos rectores, los Patronatos.

---

<sup>9</sup> FUNKO 2006.

## **Tabla nº 5: Código de Buen Gobierno de la Fundación:**

### 1.- Conductas y comportamientos que han de seguir los Patronos:

1.1.- Los patronos han de participar activamente en las reuniones del Patronato, así como participar activamente en las tareas que le hayan sido asignadas.

1.2.- Los patronos han de oponerse a todo acuerdo contrario a los Estatutos de la fundación, o contrarios a la Ley y reglamentos aplicables a la entidad y a los acuerdos sometidos a debate.

1.3.- Los patronos han de mantener en secreto cuantos datos e información reciban en el desempeño de su cargo, y en relación con la fundación, no pudiendo hacer uso, directo o indirecto, de los mismos en orden a la consecución de un beneficio o ventaja particular.

1.4.- Los patronos han de abstenerse de participar en las deliberaciones y votaciones de cualquier cuestión en las que pudieran tener un interés particular.

1.5.- Los patronos deberán abstenerse de provocar gastos innecesarios en la gestión ordinaria y en la ejecución de inversiones de la fundación.

1.6.- Los patronos deberán abstenerse de hacer uso particular de los bienes y derechos propios de la fundación.

1.7.- Los patronos no podrán beneficiarse de las oportunidades de negocio que hayan conocido por razón de su cargo.

1.8.- En caso de que los patronos tengan derecho a percibir una remuneración por el desempeño de una actividad distinta a la del cargo, la remuneración deberá quedar sujeta a los siguientes principios:

1.8.1.- La misma no podrá ser superior, en ningún caso, a la que sea habitual o razonable, según las normas propias de los Colegios profesionales o las fijadas por el mercado.

1.8.2.- En ningún caso podrán celebrarse contratos blindados de prestación de servicios, por tiempo, remuneración o indemnización.

1.8.3.- El pago de los servicios se efectuará, en todo caso, una vez prestados los mismos, o con la periodicidad previamente fijada y ya vencida.

1.9.- Los patronos se sujetarán a las normas de inversión, temporal o definitiva, que previamente haya fijado el Patronato como criterios generales ajustados a los fines sociales y a la normativa vigente.

### 2.- El Secretario y otros cargos:

2.1.- El Secretario, tenga o no voto en el Patronato, velará por la legalidad formal y material de las actuaciones del Patronato, informando al mismo de dicha legalidad.

2.2.- El Secretario se ocupará, en todo caso, de comprobar la adecuación de los Estatutos a la legalidad vigente, así como de comprobar que los acuerdos adoptados por el Patronato se ajusten a la misma.

2.3.- El Secretario se ocupará de velar por la observancia de los criterios de buen gobierno de la fundación.

El ejemplo de la **Confederación Vasca de Fundaciones**, es muy loable, pero tal y como nos indica el **informe Aldama**<sup>10</sup>, aunque las leyes y los códigos de buen gobierno, y los principios de transparencia y seguridad son necesarios para garantizar que la actividad económica se desenvuelva dentro del clima de confianza requerido para la eficiencia en la gestión y el progreso social. Sin embargo, la experiencia demuestra que ni las leyes más exigentes ni los códigos mejor elaborados resultan suficientes para garantizar el buen gobierno de las entidades del tercer sector. Este exige, además, competencia profesional y un comportamiento ético por parte de patronos, representantes institucionales, administradores y gestores, que impulse, en todo momento, buscar el bien de la Fundación a largo plazo, por encima de sus propios intereses a corto plazo. El respeto hacia los valores éticos en la vida profesional es imprescindible, y sin él, las reglas y prácticas relativas al gobierno de la empresa resultarán insuficientes. En último término, que la sociedad conozca mediante mecanismos de transparencia consensuados de la ejemplaridad de los órganos de gobierno y administración de las Fundaciones resulta imprescindible para crear una cultura de buen gobierno, y por ende, construir confianza y consolidar el sector a escala internacional.

A lo largo de este capítulo se ha insistido en la gran importancia de los órganos de gobierno de las organizaciones no lucrativas para su fortalecimiento institucional (y mejora de su imagen pública). Si se quiere que el sector avance y dé un paso más para consolidarse como un acto fundamental en una sociedad relacional futura, es preciso que al frente del mismo figuren personas conscientes de la importancia vital de su papel.

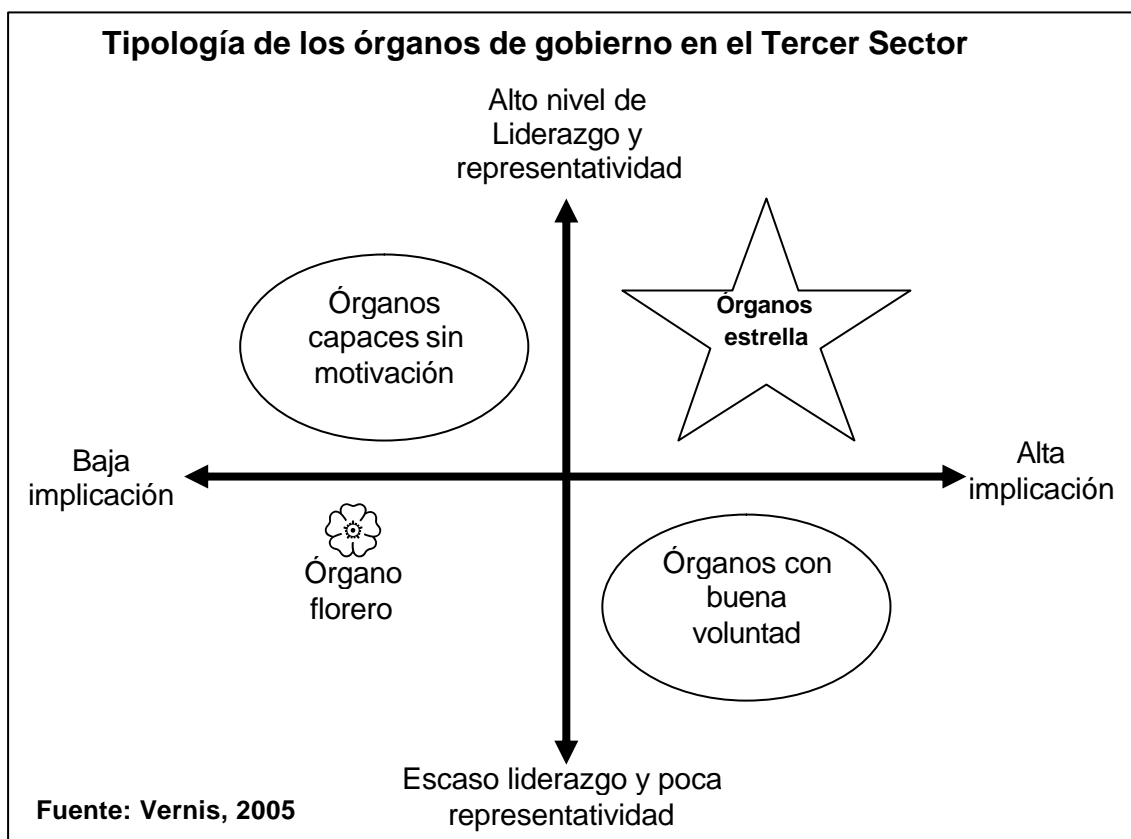
En otras palabras, el tercer sector necesita menos “órganos de gobierno florero” y “órganos con buena voluntad”, tal como se explicaba anteriormente, y precisa en mayor medida lo que el profesor **Alfred Vernis**<sup>11</sup> denomina “órganos estrella”, órganos de gobierno cuyos miembros se impliquen en la dirección estratégica de la organización, a poder ser, con grandes dosis de liderazgo y representatividad.

El sistema de elección de los miembros del patronato de algunas fundaciones, alejado de los mecanismos de mercado y condicionado en exceso de parámetros institucionales adolece de criterios de competitividad. Si a ello le añadimos la escasa proliferación de sistemas de evaluación y seguimiento de la eficiencia individual de sus miembros y del patronato como grupo, así como de los reducidos ratios de asistencia a las reuniones, y las cifras tan bajas de renovación en sus miembros, configuramos un escenario frágil a la hora de ejercer un adecuado sistema de gobierno corporativo desde el patronato, debido a la dificultad de ejercer sus funciones naturales (supervisión y control) para con el equipo directivo.

<sup>10</sup> [www.cnmy.es/publicaciones/informefinal.pdf](http://www.cnmy.es/publicaciones/informefinal.pdf)

<sup>11</sup> Vernis, 2004

Figura nº 1: Tipología de los órganos de gobierno en el tercer sector.



### 3. La ética y las fundaciones.

Cada cierto tiempo reaparecen noticias relacionadas con las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG), en otras ocasiones conocidas como entidades sin ánimo de lucro (asociaciones y fundaciones). Casi siempre estas noticias suelen tener más relación con problemas de ética y de gestión en el seno de éstas que con la labor, en general encomiable, que la mayoría de estas entidades realizan, haciendo este mundo un poco más solidario.

La escasez de recursos en las ONL puede haber estimulado un cambio en los líderes de estas organizaciones<sup>12</sup>: los ha apartado de la misión y orientado más hacia aspectos profesionales ligados con la autoconservación. Resolver los problemas de recursos requiere estrategias que enfatizan la autonomía de la organización y le hacen olvidar su misión. El liderazgo se orienta internamente y hacia los recursos, en lugar de externamente y hacia la misión. Esta puede ser una de las causas de la aparente falta de liderazgo, en el sentido de foco en la misión y los resultados, de muchas organizaciones no lucrativas.

<sup>12</sup> Adams y Perlmutter (1995).

A menudo, el liderazgo en el tercer sector se comparte entre el consejo de dirección y el gerente<sup>13</sup>, aunque este último, como gestor del personal y de los voluntarios, ocupa una buena posición para ejercerlo, es responsabilidad del patronato/consejo tratar de ejercitar ese liderazgo, puesto que debe tratar con muchos de los elementos que los componen, como la visión, los principios estratégicos o la fijación de objetivos. El consejo debe liderar gobernando desde la distancia<sup>14</sup>, diseñando políticas, para soslayar el problema de la no implicación en el día a día. Esta gobernanza no debe suponer gestionar ni inmiscuirse en exceso en el quehacer del equipo directivo, puesto que dicha intervención supondría más disfunciones que valor añadido.

Desafortunadamente, la mayoría de las personas en posiciones de liderazgo son gestores y administradores más que líderes. Los consejos de dirección de las ONL también incurren en la misma falta<sup>15</sup> y se encuentran entre los elementos menos innovadores y flexibles de muchas organizaciones no lucrativas. El consejo debe ser capaz de enfocar la atención de la organización hacia los asuntos que considere más relevantes en cada momento de la vida de la organización.

Los órganos de gobierno en el tercer sector se enfrentan continuamente a la necesidad de elegir entre objetivos humanitarios aparentemente irreconciliables o a la duda de mantener los ideales de la organización ante recursos cada vez más escasos<sup>16</sup>. Además, el respaldo público que reciben las ONL se basa en gran parte en la confianza de que estas organizaciones se comportarán de manera ética y harán lo que es correcto<sup>17</sup>. Sin embargo, en el sector no lucrativo también existen abusos y fraudes<sup>18</sup>, que están dañando la imagen del mismo.

También se propone que, para llegar a decisiones éticas, un consejo ideal debe reunir una serie de cualidades, aunque la mayoría de los consejos no podrá aunarlas. Sin embargo, las decisiones de grupo pueden ilustrar el principio de que el todo es mayor que la suma de las partes, si cada miembro del consejo aporta sus experiencias y puntos de vista a la discusión, según el profesor Rodríguez. El consejo/patronato ideal de una entidad sin ánimo de lucro, debería ser:

1. **Omnisciente**, al conocer todos los hechos relevantes.
2. **Sensible**, al percibir los sentimientos e intereses de todas las personas implicadas.
3. **Independiente, desapasionado y desinteresado**, sin emociones o intereses propios.
4. **Ecuánime**, al aplicar los mismos principios a situaciones similares.

Para **Carver** (1997) la ética se refiere a los medios que utiliza la organización para conseguir sus objetivos. El problema no radica en cómo determina el consejo lo ético o no de sus decisiones, sino en cómo asegurar que el personal llevará a cabo su trabajo de manera ética. El consejo debe determinar a priori lo que es imprudente y no ético.

---

<sup>13</sup> Fisher y Cole (1993).

<sup>14</sup> Carver, 1997.

<sup>15</sup> Taylor, 1996.

<sup>16</sup> Hogling, 1994.

<sup>17</sup> O'Connell, 1994.

<sup>18</sup> Casos Anesvad e Intervida en España en 2007

Cualquier acción del personal que no viole esos estándares es automáticamente correcta, los estándares fijados por el consejo serán de carácter restrictivo, más que prescriptivo. En este contexto, es imposible decir o que se debe hacer, solamente se establecerán guías sobre lo que no se debe hacer, a semejanza del ejemplo aquí descrito del código de buen gobierno de la Confederación Vasca de Fundaciones.

En todo caso, sobre todo en este tercer sector que, según la tradición europea, complementa la acción privada y pública, identificado como el sector *non profit* en la cultura anglosajona, se echa de menos una reflexión que permita su conceptualización y el papel que le corresponde en una sociedad de libre mercado en la que ocupa un espacio intermedio entre la libre iniciativa económica y las funciones básicas del Estado.

En general, el debate se reabre cuando estas instituciones, que casi siempre consideramos que tienen un protagonismo económico marginal, aparecen en toda su dimensión real, ofreciendo una potencia irreconocible y una influencia en el mercado superior a la esperada. No podemos obviar en una visión amplia de su espectro que, desde las principales religiones hasta algunas de las más influyentes entidades financieras mundiales, forman parte de este complejo entramado que, bien por recursos propios, por aportación de terceros, o por delegación del sector público, administran importantes recursos y, por lo tanto, influyen de forma directa en la economía general.

Llegados a este punto, habría que preguntarse si el trato fiscal favorable que beneficia a estas instituciones es el adecuado, si los sistemas normativos son los correctos y aseguran la transparencia, y si el control de los recursos públicos que reciben es suficiente. Para contestar estas preguntas primero debemos realizar una clasificación suficiente y avanzar en el análisis de su composición y en el establecimiento de sistemas de gobierno corporativo.

#### 4. Conclusiones y recomendaciones.

En resumen, en una sociedad en la que no queremos que el Estado tenga un papel intervencionista u omnipresente, la delegación de funciones hacia el sector privado no lucrativo puede ser un buen medio de articular los valores y recursos sociales, pero quizá sea necesario evitar cualquier tipo de duda sobre los fines últimos y el buen hacer de estas instituciones, sea cual sea su naturaleza y origen.

Investigaciones como las realizadas desde la Universidad de Valladolid sobre la eficiencia de las ONGD<sup>19</sup> a través de la interpretación de ratios de eficiencia en costes administrativos y eficiencia económica derivados de la inspección de la AECI son una vía oportuna, aunque parcial, de discriminación entre las entidades del sector. Tanto más valiosa por la dificultad añadida de obtención y tratamiento de datos en este contexto.

La incorporación de *códigos de buen gobierno* y herramientas de revisión y análisis de la eficiencia de sus órganos de gobierno, como los descritos a lo largo de este capítulo formará parte de una filosofía de mejora progresiva, pero no debemos olvidar las

---

<sup>19</sup> De Andrés, P.; Martín, N; Romero, E, 2004.

bondades de su eficacia prescriptora, al poder actuar de *benchmarking* y de elemento motivador para todos los *stakeholders* implicados (medios de comunicación, patronos, directivos, trabajadores, voluntarios, proveedores, usuarios).

Y en este camino a la madurez del sector, definiendo la construcción de *cuadros de mando integral*, con ratios heterogéneos interdisciplinares, económicos, pero también sociales, a través de los cuáles se pueda ver, no sólo el cumplimiento de una misión, y el alcance de los esfuerzos realizados, sino también la eficiencia económica y detectar posibles desviaciones para poder reorientar la gestión en el buen camino. Con un espíritu más inclusivo que excluyente, y con el reto de dotar a los indicadores de la flexibilidad sin perder por ello el necesario rigor.

**Tabla nº 6: Ejemplo de Cuadro de Mando Integral para una Fundación.**

<b>Indicadores calidad</b>	1er semestre 07	1er semestre 08
Reclamaciones		
Sugerencias		
Felicitaciones		
<b>Indicadores Act. propias</b>		
Exposiciones		
Seminarios		
Cursos		
Alumnos		
Visitantes		
<b>Indicadores Medios Comunicación</b>		
Artículos		
Menciones prensa		
Apariciones Radio y TV		
Libros		
Folletos		
<b>Indicadores Networking</b>		
Convenios		
Alianzas		
<b>Indicadores Económico-financieros</b>		
Resultado		
EBITDA		
ROA		
ROE		
Costes administrativos		
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.		

En cuanto a la trazabilidad de herramientas concretas para monitorizar la evolución del gobierno corporativo en el tercer sector, existe abundante doctrina en la materia, sobre todo de herencia anglosajona.

Una buena manera de reforzar la gobernanza de las entidades sin ánimo de lucro es ir incidiendo en sus puntos más débiles, de manera que pasen a ser fortalezas. El tercer sector parte de un posicionamiento estratégico diferencialmente positivo, puesto que su fin social (el objeto fundacional) es bueno para la sociedad, simplemente reorientando

algunos de sus procedimientos-clave y facilitando la interacción entre sus órganos de gobierno y su equipo humano, se pueden conseguir grandes avances. Si además de todo ello, se informa a la sociedad de los logros obtenidos, generando una cultura sectorial que fomente la transparencia, los sistemas de gobierno corporativo así incorporados mostrarán una elevada eficacia.

En este quehacer, se pueden establecer una serie de indicadores clave, tal y como son descritos en el cuadro nº 6<sup>20</sup>, de manera que muestren como se van mejorando determinados procedimientos internos, tales como la selección de los miembros de los órganos de gobierno, la eficiencia de las reuniones, o el cumplimiento de la misión. Además de ello, se establecerán otros indicadores externos para controlar el equilibrio en la representación de los diferentes stakeholders en la organización, la defensa de los intereses de todos los colectivos, así como el establecimiento de dinámicas de *networking*. Todos ellos temas especialmente importantes en el tercer sector por sus connotaciones sociales.

**Tabla nº 7: Indicadores de gobierno corporativo para los órganos de administración en las entidades sin ánimo de lucro:**

Inputs	Estructuras	Procesos	Outputs (funciones)
- Combinación adecuada de <u>habilidades</u> y <u>experiencia</u> . - Los consejeros y directivos deben disponer de <u>tiempo</u> para realizar bien su trabajo.	Tamaño del consejo. Frecuencia de las reuniones. % de asistencia. Presencia/ausencia de subcomités. Definición de “perfiles de puesto” (especialización, heterogeneidad) para los consejeros. Disponibilidad de “inducción o training” para nuevos consejeros.	Visión común: - El consejo y el equipo directivo comparte una misma visión de los objetivos de la organización. - El consejo y el equipo directivo comparten una visión de cómo conseguir dichos objetivos.	Estrategia y articulación: - Establecer la misión y los valores organizativos. - Revisar y decidir la dirección estratégica de la organización. - Establecer las políticas organizativas, por ejemplo salud y seguridad, igualdad de oportunidades.
		Roles y responsabilidades claros: - El consejo debe entender su papel y sus	Supervisión financiera: - Supervisión la gestión financiera de la organización.

<sup>20</sup> Cornforth, C. 2001.

		<p>responsabilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurarse de que la organización dispone de sistemas financieros y procedimientos adecuados.</li> <li>- Monitorizar los resultados y corregir las desviaciones cuando sea necesario.</li> </ul>
		<p>Supervisión periódica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El consejo y los directivos deben ser periódicamente revisados acerca de la eficiencia de su trabajo en equipo.</li> </ul>	<p>Supervisión y apoyo de la gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección y supervisión del equipo directivo clave.</li> <li>- Apoyo y desarrollo de los directivos.</li> </ul>
		<p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena comunicación entre directivos y consejeros.</li> <li>- Los malentendidos no son frecuentes.</li> </ul>	<p>Gestión del consejo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de los nuevos consejeros</li> <li>- Revisión de los resultados de los consejeros y cumplimiento de objetivos.</li> </ul>
		<p>Gestión de conflictos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El consejo y los directivos son capaces de resolver sus conflictos de forma constructiva.</li> <li>- Los consejeros resuelven sus disputas de forma constructiva.</li> </ul>	<p>Relaciones externas y responsabilidad legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurarse de que la organización cumple sus obligaciones legales, por ejemplo los resultados anuales.</li> <li>- Asegurarse la</li> </ul>

		<p>responsabilidad con los stakeholders (donantes, directivos, usuarios, sociedad)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representar los intereses de los diferentes stakeholders de la organización.</li> <li>- Asumir la responsabilidad cuando las cosas no van bien.</li> <li>- Actuar como nexo de unión con organizaciones y grupos importantes con los que se tenga relación por las actividades realizadas.</li> <li>- Representar externamente a la organización.</li> <li>- Ayudar a conseguir fondos u otros recursos para la organización.</li> </ul>
	<p>Organización de reuniones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El consejo suministra información relevante con suficiente antelación de los temas a tratar en las reuniones del consejo.</li> <li>- Las reuniones del consejo tienen una agenda estructurada</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los temas importantes son prioridad en la agenda.</li> <li>- Las reuniones no son demasiado largas.</li> <li>- Las responsabilidades están claras a la hora de llevar a cabo los temas decididos en el consejo.</li> <li>- El consejo no tiene problemas para obtener conclusiones</li> </ul>	
--	--	--	--

Fuente: **Cornforth, C., 2001.**

Sin embargo, seríamos ingenuos si pensáramos que la evolución del sector es siempre positiva, las estadísticas históricas de las Fundaciones nos muestran comportamientos irregulares, y una tasa de supervivencia modesta. En numerosos casos, tras años de gran dinamismo, sus actividades se ralentiza, y a veces, incluso, quedan sin actividad a lo largo del tiempo. Se puede hablar de un cierto “síndrome de agotamiento”. Y existe un elevado de correlación con respecto a las Fundaciones en las que se cuenta con escasez de mano de obra cualificada y reducida profesionalidad.

Parece, pues, que el devenir de la propia entidad (asociación/fundación) va a condicionar la implantación de políticas organizativas, procedimientos, y por ende, la consecución de resultados. Pero desafortunadamente, los estudios estadísticos del tercer sector no han contemplado análisis de largo plazo (con seguimiento sucesivo en el tiempo para una misma población), aunque sí contamos con ciertos modelos para tipificar los órganos de gobierno y su evolución temporal, de manera que deberían ser tenidos en cuenta en un futuro a la hora de analizar los resultados obtenidos por las diferentes herramientas de gobierno corporativo aquí descritas (código de conducta, cuadro de mando integral, indicadores de gobierno corporativo).

En este contexto, se entenderían las fundaciones como seres vivos, con un ciclo vital<sup>21</sup>, y diferentes etapas evolutivas, que condicionarían tanto la implantación de sus órganos de gobierno, como el seguimiento de su eficacia.

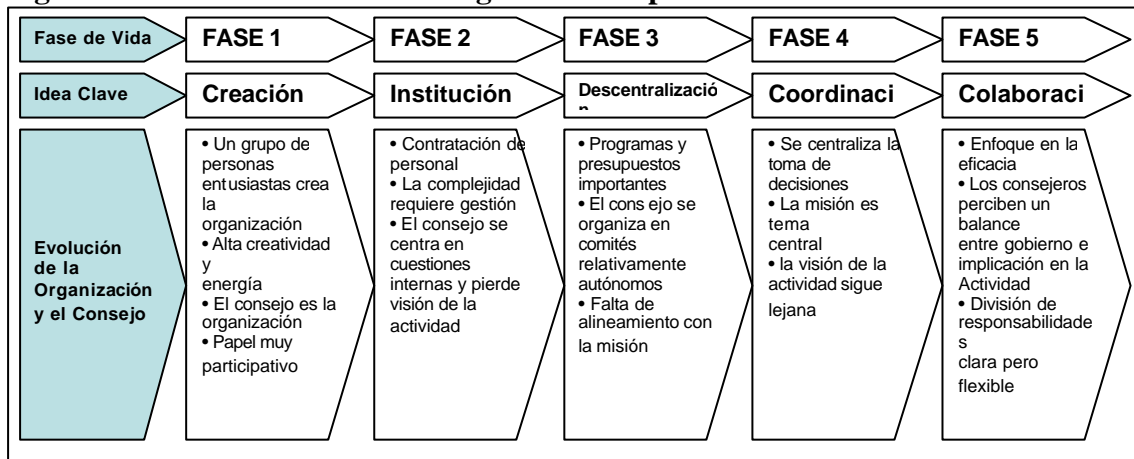
---

<sup>21</sup> Ostrowski.

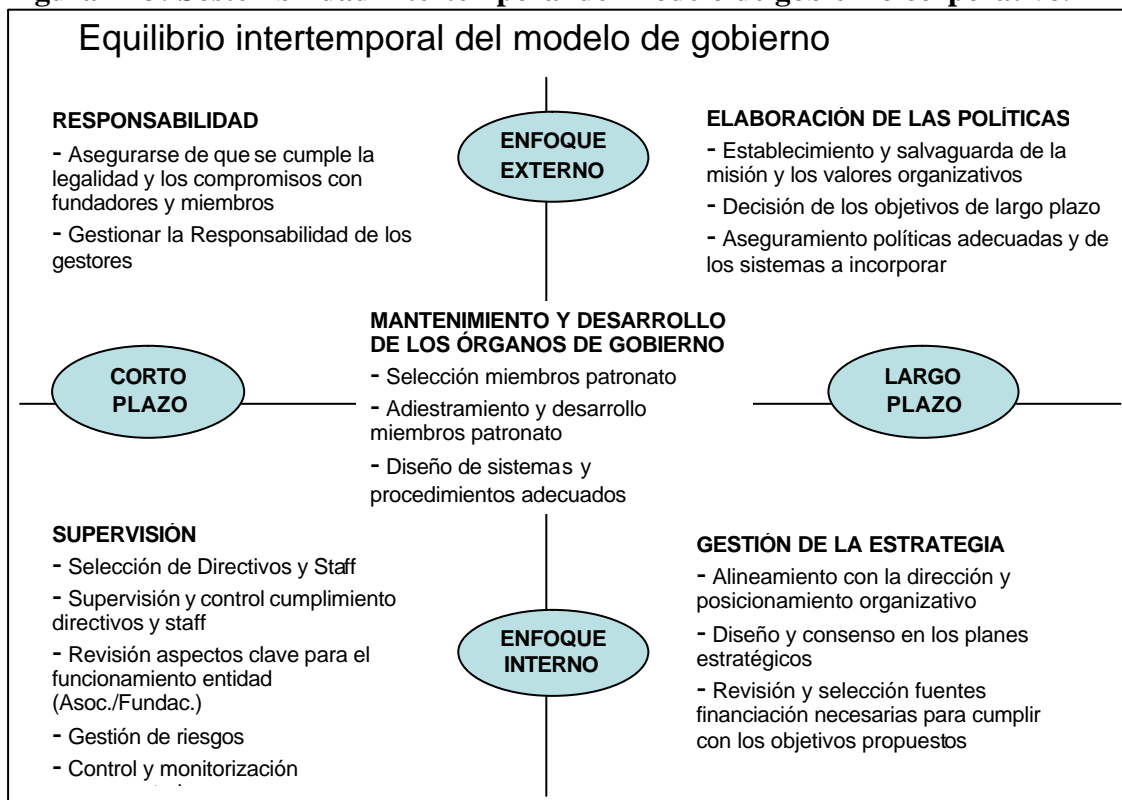
En la medida en que el tercer sector avance de forma armonizada en su profesionalización y en la implementación de sistemas de gobierno corporativo, y además, lo sepa trasladar a la sociedad, incorporando la transparencia a su quehacer diario, la interacción entre sus órganos de gobierno va a realizarse con mucha más eficacia, y por ende, su labor, de gran importancia para una sociedad ecléctica, se verá legitimada en mayor medida. Solo por ello merecerá la pena el esfuerzo.

El tercer sector no puede ni debe conformarse con lo trazado desde la normativa, y precisamente por ello, el buen gobierno ofrece soluciones para buena parte, si no todas, de las incertidumbres a las que se enfrentarán las organizaciones sin ánimo de lucro en la sociedad del futuro.

**Figura nº 2: El ciclo de la vida del gobierno corporativo.**



**Figura nº 3: Sostenibilidad intertemporal del modelo de gobierno corporativo.**



## Bibliografía:

- [www.funko.es](http://www.funko.es)
- [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)
- [www.fundaciones.org](http://www.fundaciones.org)
- Adams, y Perlmuther; *‘Leadership in hard times. Are nonprofits well-served?’* Non Profit and Voluntary Sector Quarterly. 1995
- de Aldama, E y otros; *“Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y las sociedades cotizadas”*. Enero 2003.
- Alexander, J.A. y Weiner, B.J., *“The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations”*, en *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 8, n.3, Spring 1998, pp. 223 y ss.
- Bishop, C.G., *“The Deontological Significance of Nonprofit Corporate Governance Standards: A Fiduciary Duty Without a Remedy”*, en *Legal Studies Research Paper Series, Research Paper 08-03, January 23, 2008*, pp. 3 y 4.
- Boozang, K.M., *“Does an Independent Board Improve Nonprofit Corporate Governance?”*, Working Paper, (July 2007), Seton Hall University School of Law, pp. 18-19.
- Bowen, W; *“Inside the boardroom”*. 1994.
- Brody, E., *“Agents without Principals: The Economic Convergence of the Non Profit and For Profit Organizational Forms”*, en *New York Law School L.R.*, 40, 1996, pp. 457 y ss.
- Carver; *“Effective board governance”*. 1997.
- Cornforth, C: *“The governance of public and non-profit organizations. What do boards do?”* Ed. Routledge, London, 2003.
- De Andrés, P. y Martín, N y Romero, E. *“El Gobierno de las Sin Gobierno”*. Universia Business Review. Actualidad Económica, cuarto trimestre 2004.
- Domínguez, I y Cerrato, J y García, I: *“La realidad de las fundaciones en España: análisis sociológico, psicosocial y económico”*. Fundación Marcelino Botín, 2001.
- Fisher, J.C. y Cole, K.M. *“Leadership and management of volunteer programs: a guide for volunteer administration”*. Ed. Jossey-Bass 1993.
- Fremont-Smith, M.R., *“Governing Non Profit organizations”*. *Federal and State Law and Regulations*, Cambridge et al., 2004, p. 2.
- Giménez, I: *“El gobierno corporativo, el control de las empresas y la defensa de los derechos de los accionistas minoritarios”*. Revista Valenciana de Economía y Hacienda, nº 9, 2003.
- Giménez, I: *“Gobierno corporativo, consejos y consejeros: arquetipos y realidades”*. Revista Economistas. Colegio de Economistas de Madrid, nº 105, 2005.
- Giménez I: *“El buen gobierno de las Fundaciones en España”*. Trabajo de Investigación. Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Valencia, Julio 2007.
- Giménez I: *“La gobernanza, la ética y la transparencia en las fundaciones”*. Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones, noviembre 2007.
- Glaeser, E.L; *“The price of doing good: executive compensation in nonprofit organizations”*. 2003.
- Glaeser, E.L.; *“The governance of not-for-profit organizations”*. NBER working paper 8921.
- Glaeser, E.L y Schleifer; *“Do not-for-profits make a difference in social services? A survey”*. 2001

- Gomá, J: *“La madurez de las fundaciones según la constitución; lo público más allá de lo estatal”*. Asociación Española de Fundaciones, 2002.
- Goldschmidt, H.J., *“The Fiduciary Duties of Nonprofit Directors and Offices: Paradoxes, Problems and Proposed Reforms”*, en *Journal Corporate Law* 23 (1997-1998), pp. 621 y ss.
- Hansmann, H., *“The Role of Non Profit Enterprise”*, *Yale L.Y.*, 89 (1980), pp. 835 y ss.
- Hansmann, H., *“Two systems of Law for Corporate Governance: Nonprofit versus For Profit”*, Yale Law School, October 2006 (Preliminary draft), p. 5.
- Hertig, G., Kraakman, R. y Rock, E. en AA.VV., *“The Anatomy of Corporate Law. A comparative and Functional Approach”*, Oxford 2004, pp. 195 y ss.
- Manne, G.A., *“Agency Cost and the Oversight of Charitable Organizations”*, *Wis.L.R.*, 1999, pp. 227 y ss.
- Mulligan, L.N., *“What’s good for the Goose is (not) good for the Gander: Sarbanes-Oxley-Style Nonprofit reforms”*, *Mich.L.R.*, 105, 2007, pp.1981 y ss.
- O’Connell, B, Knauft, E.B; *“What’s all the fuss about?. Executive salaries in the nonprofit sector”*. Administration in Social Work. Volume 24, issue 4.
- Ostrower, F.; *Nonprofit Governance in the United States*, The Urban Institute, pp. 7-8.
- Ostrowski; *“Non-profit board of directors in the nonprofit organizations”*.
- Paz-Ares, C., *“Responsabilidad de los administradores y gobierno corporativo”*. Fundación Registral, Madrid, 2007.
- Roca, J.M. *“Buen gobierno y transparencia. La asignatura pendiente de las fundaciones”*. Revista Compromiso Empresarial, nº 17. julio-agosto 2008.
- Rodríguez, J.J. *“Los consejos de administración en las organizaciones no lucrativas”*. Barcelona, ESADE, 2000.
- Rose-Ackerman, S; *“Altruism, nonprofits and economic theory”*. Journal of Economic Literature.1996.
- Ruiz Olabuénaga, J.I., (dir): *“El sector no lucrativo en España. Una visión reciente”*, Madrid, Fundación BBV. 2006.
- Steinberg and Gray; *“The role of nonprofit enterprise revisited”*. 1993.
- Smith, D.H; *“The rest of the nonprofit sector”*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. March, 1 1994.
- Szymansky, W.K., *“An Allegory of Good and Bad Governance: Applying the Sarbanes-Oxley to Nonprofit Organizations”*, *Utah L.R.* 2007, pp. 1303 y ss.
- Temkin, T; *“Nonprofit leadership: new skills are hended”*. 1993
- Vernis, A: *“Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector”*. Ed. Granica, 2004.
- Wolf, T; *“Managing a nonprofit organization”*. 1990.