

# El Gobierno de las fundaciones en España: patronatos sin patrones



**Elena Romero-Merino**<sup>1</sup>  
Universidad de Valladolid  
✉  
hromero@eco.uva.es

The Governance of Spanish Foundations:  
Boards without pattern

## I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años hemos sido testigos de un creciente interés por el establecimiento de unas normas de composición y funcionamiento para los Consejos de Administración. Cuestiones como *¿cuál es el papel de los Consejos? ¿cómo deberían funcionar? ¿cuál es su tamaño y composición óptima?* surgen en relación con el gobierno de las empresas y la responsabilidad que éstas adquieren respecto a determinados partícipes como sus accionistas o la sociedad en general. Las respuestas a este tipo de preguntas suelen ofrecerse en forma de recomendaciones recogidas en “Códigos de Buenas Prácticas”. Sin embargo, se ha observado en los últimos años que la adecuación a estas recomendaciones como práctica axiomática no siempre conduce a resultados más eficientes (Mulherin, 2005). Es opinión creciente que la configuración de los órganos de gobierno ha de realizarse en consonancia con las características de la empresa y con el contexto en el que ésta desarrolla sus actividades (Bathala y Rao, 1995; Baker y Gompers, 2003).

Aunque con cierta demora, en el sector no lucrativo la preocupación por el buen gobierno se ha traducido en la adaptación de las recomendaciones existentes en el área corporativa a las particularidades de dicho sector (Jackson, 2006). El “buen gobierno” de las entidades sin ánimo de lucro (*nonprofits* si utilizamos la terminología anglosajona), a pesar de haber tenido un tratamiento secunda-



**Valentín Azofra-Palenzuela**  
Universidad de Valladolid  
✉  
vazofra@eco.uva.es



**Pablo de Andres-Alonso**  
Universidad de Valladolid  
✉  
pandres@eco.uva.es

CÓDIGO JEL:  
G390

Fecha de recepción y acuse de recibo: 30 de agosto de 2007 Fecha inicio proceso de evaluación: 4 de septiembre de 2007 Fecha primera evaluación: 11 de octubre de 2007 Fecha de aceptación: 30 de enero de 2008



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Los Códigos de Buenas Prácticas se han convertido en patrones a seguir por toda organización que pretenda mejorar su gobierno. No obstante, la adecuación automática del órgano de gobierno a estas recomendaciones no siempre conduce a un incremento de los resultados. Nuestro estudio muestra cómo en sectores heterogéneos, como el fundacional, el órgano de gobierno (patronato) no sólo se configura de forma diferente según las características de cada entidad sino que su efecto sobre la eficiencia también es disímil.

### EXECUTIVE SUMMARY

The Codes of Best Practices have turned into rules that any organization trying to improve its governance performance must fulfil. However, the automatic adherence to these recommendations does not always drive to an increase of the results. Our study shows how in heterogeneous sectors, as the foundational one, not only the board of trustees is differently composed according to the entity's characteristics but also its influence on the organizational efficiency is dissimilar.



rio en el ámbito académico, no carece de interés, particularmente si tenemos en cuenta el importante desarrollo que han protagonizado durante la última década.

La limitada preocupación por los mecanismos de gobierno existentes en el también denominado “tercer sector” se ha derivado de un elevado nivel de confianza social en el *savoir faire* de las *nonprofits* y en la “buena fe” de sus directivos. Inicialmente, la prohibición legal a la distribución de beneficios que identifica a las entidades no lucrativas se entendía como garantía del buen comportamiento de sus gestores y, en consecuencia, éstas parecían no necesitar mecanismos de gobierno internos adicionales que protegiesen a los donantes. Sin embargo, la aparición de sucesivos escándalos financieros que involucraban a altos cargos del sector ha puesto de manifiesto no sólo la incapacidad de esta restricción legal para garantizar el comportamiento eficiente de sus trabajadores, sino también que el carácter voluntario de estos últimos no les convierte en agentes perfectos de los donantes. La vulnerabilidad de estos donantes se agrava con la indefinición de la propiedad que caracteriza a las *nonprofits*. La carencia de derechos residuales de iure impide a los donantes controlar directamente la asignación de sus contribuciones salvo cuando participan en el órgano de gobierno interno de estas entidades, es decir, el Patronato en las fundaciones o la Junta Directiva en las asociaciones.

Al hilo de estos argumentos, es razonable que la preocupación por el gobierno de las *nonprofits* aumente en un sentido similar al que se comprueba en el sector empresarial. En momentos como el actual, en los que la confianza de los donantes en el tercer sector pasa por momentos críticos, su recuperación requiere de la definición de unos mecanismos de control que aseguren la utilización eficiente de los recursos y, para ello, la adaptación del órgano de gobierno interno de las *nonprofits* a las “buenas prácticas” recogidas en los Códigos se presenta como una medida necesaria. En España, la preocupación por el aprovechamiento eficiente de los recursos manejados por el tercer sector y por la definición de un modelo de gobierno efectivo para sus organizaciones se ha reflejado a través de iniciativas privadas como la de la Fundación Lealtad, cuya “Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG” ha servido de referente para *nonprofits* y donantes potenciales desde su origen el pasado año 2002.

Pero, aunque la búsqueda de un patrón adecuado para aumentar

la efectividad del órgano de gobierno se ha convertido en una ecuación de indudable interés académico, por el momento no tiene una única solución. Ante la carencia de un compendio de pautas generales que posibiliten la configuración de un órgano de gobierno efectivo en su papel supervisor o asesor del equipo directivo para todo tipo de organización, los académicos esgrimen argumentos como la endogeneidad presente en la conformación del Consejo (Hermalin y Weisbach, 2003). Si se entiende el Consejo como una respuesta endógena a los problemas inherentes en el gobierno de las organizaciones, sus características y funcionamiento han de comprenderse dentro de su contexto, es decir, dentro de la entidad en la que el Consejo ejerce su autoridad y poder. De esta forma, tanto en el tercer sector como en el campo corporativo se ha venido advirtiendo la inconveniencia de aplicar las recomendaciones de los Códigos de forma automática y voluntarista (Robinson, 2001, Arcot y Bruno, 2007). Y, a tenor de la evidencia que aquí presentamos, en el campo fundacional español el escenario no parece ser diferente.

Nuestro interés por las fundaciones se deriva del creciente papel que están adquiriendo estas entidades en la economía española durante la última década. Particularmente a raíz de las recientes reformas legales (Ley 49/2002 y Ley 50/2002), las fundaciones se han convertido en la figura legal más utilizada por familias acaudaladas y grandes corporaciones para canalizar parte de sus recursos hacia la financiación de fines de interés general. En nuestra investigación realizamos una exploración del modelo de gobierno que se define en las fundaciones españolas y evidenciamos no sólo que la configuración de su órgano de gobierno interno (Patronato) se relaciona con la idiosincrasia de la propia organización, sino que su influencia sobre la asignación de los recursos también es diferente.

## 2. ALGUNOS DATOS TÉCNICOS PREVIOS SOBRE LA INVESTIGACIÓN DESARROLLADA

Los estudios realizados durante los últimos años en España sobre el sector no lucrativo apuntan y reprueban la opacidad de las organizaciones que lo conforman (Ruiz Olabuénaga, 2000; García Delgado y otros, 2005). Debido a estas carencias informativas en el tercer sector, el desarrollo de nuestro estudio se realizó a partir de una fuente primaria de información sobre las fundaciones

### PALABRAS CLAVE

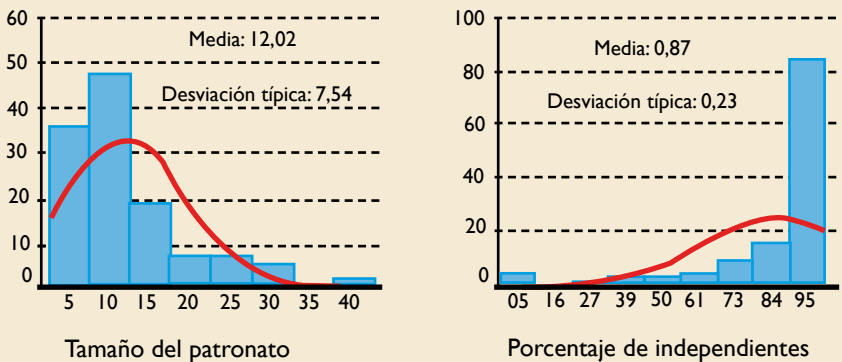
Gobierno, Códigos de Buenas Prácticas, Entidades No Lucrativas, Patronatos, Eficiencia.

### KEY WORDS

Governance, Codes of Best Practices, Nonprofits, Board of Trustees, Efficiency.

como es el cuestionario. Se enviaron cerca de 2.200 cuestionarios a todas aquellas fundaciones de cuyos datos de contacto disponíamos, es decir, a las fundaciones de los registros estatales y a las de registros regionales que pertenecían a la Asociación Española de Fundaciones. Según el estudio de García Delgado y otros (2004), más de dos tercios de las fundaciones españolas son entidades inactivas a pesar de continuar inscritas en los protectorados correspondientes. En consecuencia, la población operativa a la que fue remitido el cuestionario ascendía a unas 645 entidades activas. Recibimos 124 respuestas con información completa, lo que representa una tasa de respuesta superior al 19% sobre la población activa esperada. Esta cifra se sitúa en concordancia con las que presentan estudios previos sobre entidades no lucrativas desarrollados en los Estados Unidos (20% en el estudio de Moyers y Enright en 1997; 10,2% en el de Olson del año 2000; y, 26% en el de Callen y otros del 2003). En términos económicos la muestra obtenida es bastante más significativa, las 124 fundaciones incluidas en el estudio manejaban más de 308 millones de euros en el año 2003, lo que supone un tercio de los 926 millones de euros empleados por las fundaciones españolas según datos del Centro Europeo de Fundaciones (EFC, 2005).

Cuadro I: **Tamaño e independencia del patronato**



A partir de la muestra de datos obtenidos, la investigación cuyos resultados se exponen a continuación se desarrolló en dos etapas consecutivas. En la primera de ellas analizamos la existencia de relaciones significativas entre la composición del Patronato y características organizativas como el tamaño o las fuentes de fi-

nanciación de la fundación. En esta fase se utilizaron técnicas estadísticas multivariantes como el análisis tobit, cuando la variable se encontraba censurada entre 0 y 1 (como la independencia de los patronos) o la regresión por mínimos cuadrados ordinarios para el caso de variables no censuradas (Andrés, Azofra y Romero, 2006). En la segunda etapa, en la que examinamos la influencia de la conformación del Patronato sobre la eficiencia fundacional, utilizamos, además de las mencionadas técnicas estadísticas, un análisis pormenorizado de determinados grupos de fundaciones en función de su idiosincrasia (Andrés, Azofra y Romero, 2008).

### 3. EL PATRONATO DE LAS FUNDACIONES ESPAÑOLAS. ALGUNAS PINCELADAS SOBRE SU OBJETIVIDAD Y CONOCIMIENTO.

Nuestra investigación, nos permite perfilar un Patronato con un tamaño medio similar al de los Consejos australianos (12 miembros según Steane y Christie, 2001), aunque muy por debajo del que encontramos en las nonprofits norteamericanas (19 consejeros según O'Regan y Oster, 2005) (ver cuadro 1). El número de patronos de las fundaciones, no obstante, es bastante heterogéneo. En el panorama español conviven entidades que cuentan con más de 70 patronos con otras cuyo Patronato se conforma por el mínimo permitido legalmente (tres miembros). También en términos de independencia los Patronatos aparecen configurados de forma muy diversa (ver cuadro 1). Mientras algunas fundaciones conforman su órgano de gobierno evitando la inclusión de trabajadores con cargos directivos en la entidad (insiders), otras fundaciones constituyen su órgano de gobierno exclusivamente a partir de este tipo de consejeros. En concreto, aunque en la mayoría de los casos se permita la asistencia del director general a las reuniones del órgano de gobierno sin voto pero con voz, más de la mitad de las fundaciones españolas no incorporan insiders (ni siquiera el director general) como miembros de pleno derecho en el Patronato. Así, el porcentaje de miembros independientes que conforman los Patronatos analizados por término medio asciende al 87%, aunque esta cifra sigue situándose muy por debajo del 98% que encontramos en las nonprofits norteamericanas (Callen et al., 2003) que, rara vez incluyen directivos de la entidad con voz y voto en su órgano de gobierno.



Cuadro 2: Descripción del Patronato en términos de conocimiento

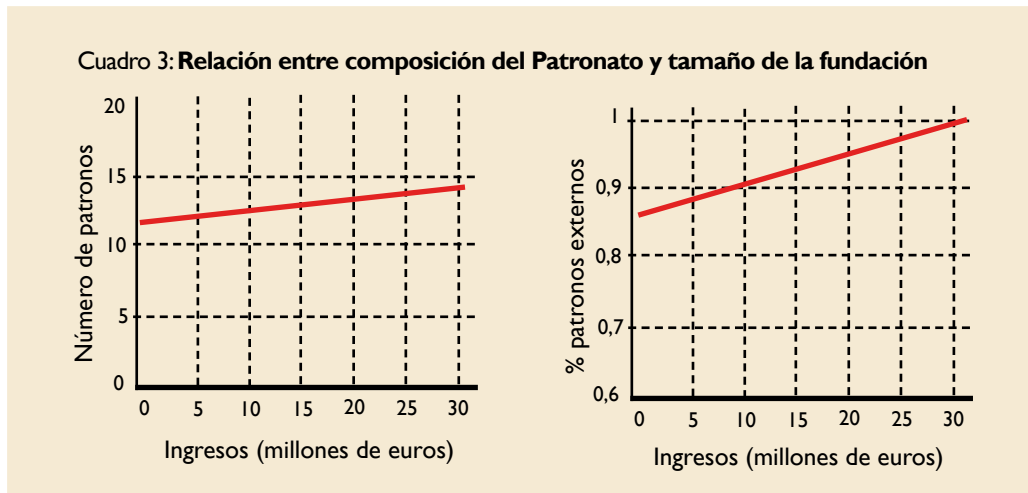


En términos de conocimiento y proactividad de los consejeros, nuestro estudio retrata un órgano de gobierno que incluye un elevado porcentaje de patronos con un conocimiento específico del tercer sector bien porque son consejeros (30%) o porque ocupan un puesto directivo (15%) en otra nonprofit, y asimismo incorporan consejeros con conocimientos económicos (6%), legales (15%) y empresarios o directivos de empresa (32%) (ver cuadro 2). Pero de poco sirve la conformación de un Patronato con un elevado stock de conocimientos si los patronos no participan en el proceso de supervisión o asesoramiento de la dirección y, según nuestros datos, sólo el 37% de los patronos se involucra de forma activa en la toma de decisiones.

Descrito así el Patronato tipo, nuestra investigación nos ha permitido comprobar que su composición e influencia sobre los resultados organizativos son cuestiones de carácter endógeno. Aunque todas las organizaciones analizadas tengan la misma forma legal, lo que constituye un determinante elemental de la composición de su Consejo, en la primera fase de nuestro estudio se ha evidenciado que la configuración del Patronato no se deriva únicamente de factores exógenos o de un proceso de adaptación a las recomendaciones de los Códigos y, en una segunda etapa del estudio, hemos comprobado que las que se definen como “buenas prácticas” no siempre conducen a un incremento de los niveles de eficiencia organizativa.

#### 4. EL TAMAÑO DE LA FUNDACIÓN Y SU INFLUENCIA SOBRE LA CONFIGURACIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO. PATRONATOS DE FUNDACIONES GRANDES VS. PATRONATOS DE FUNDACIONES PEQUEÑAS.

En línea con los resultados obtenidos en el área empresarial (Pearce y Zahra, 1992; Baker y Gompers, 2003), el número de consejeros de las fundaciones españolas es significativamente mayor a medida que aumenta el volumen de recursos manejado por la entidad. Ciertamente, las necesidades de información que tiene el Patronato para el desempeño efectivo de sus funciones supervisoras y asesoras de la dirección son superiores cuanto más grande es la organización. De ahí que cuando los ingresos de la fundación se elevan, el tamaño del Consejo se amplía y la mayoría de las nuevas incorporaciones son patronos independientes que disponen de un considerable volumen de información y conocimiento específico sobre el entorno en el que actúa la entidad (ver cuadro 3).

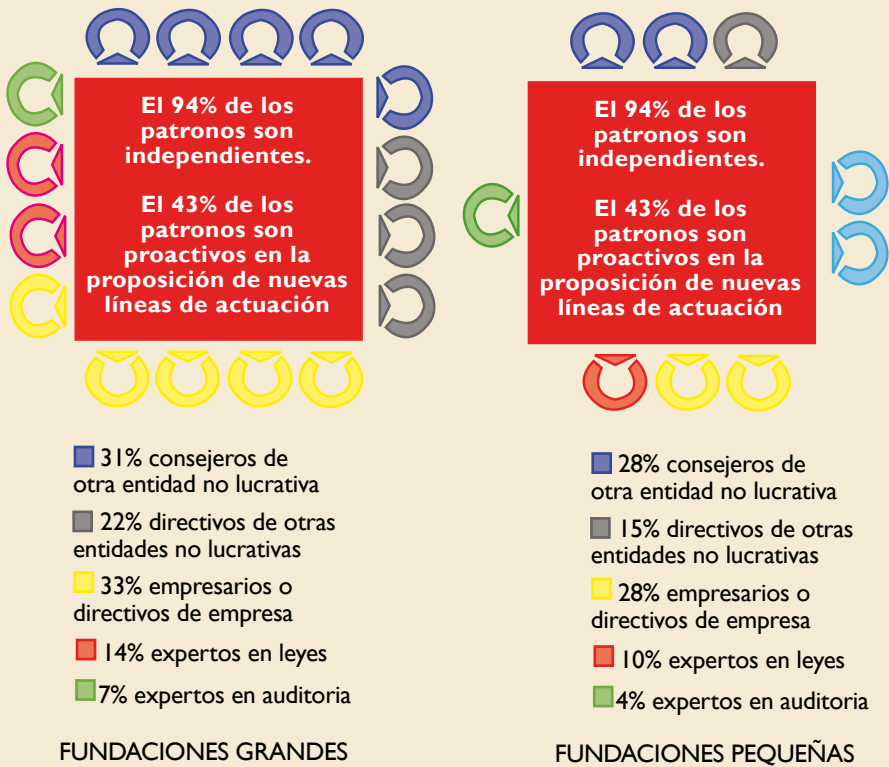


Precisamente en términos de conocimiento específico encontramos diferencias significativas entre la conformación del Patronato de las entidades que manejan un elevado presupuesto y el de aquellas otras que cuentan con un volumen de recursos más reducido. Por término medio, el Patronato de las fundaciones con ingresos superiores a los 2.400.000€ anuales<sup>2</sup> reúne a 16 consejeros mayoritariamente externos (sólo un 6% ocupan un puesto de responsabilidad en la misma fundación) de los cuales más de la mitad cuenta con un conocimiento específico del sector no lucrativo (son consejeros



o directivos de otra nonprofit), un tercio dispone de conocimientos empresariales (en ocasiones trabajadores de la empresa o entidad financiera fundadora), y el resto son expertos en leyes o auditores. Además, el porcentaje de consejeros que participan de forma activa en la toma de decisiones es también más elevado que la media (el 43% de los patronos tienen un carácter proactivo). En resumen, el órgano de gobierno de las fundaciones con mayor presupuesto no sólo cuenta con consejeros mejor capacitados para un desempeño efectivo de sus funciones supervisora y cognitiva, sino que además éstos están más implicados en la toma de decisiones (ver cuadro 4). Frente a ellas, las fundaciones más pequeñas, con ingresos por debajo de los 150.000€<sup>3</sup>, tienen un Patronato significativamente reducido (9 miembros), con un mayor número de patronos relacionados contractualmente con la entidad (16% *insiders*) y con un volumen de conocimiento visiblemente inferior e infrutilizado (sólo el 29% de los consejeros adoptan un papel más activo) (ver cuadro 4).

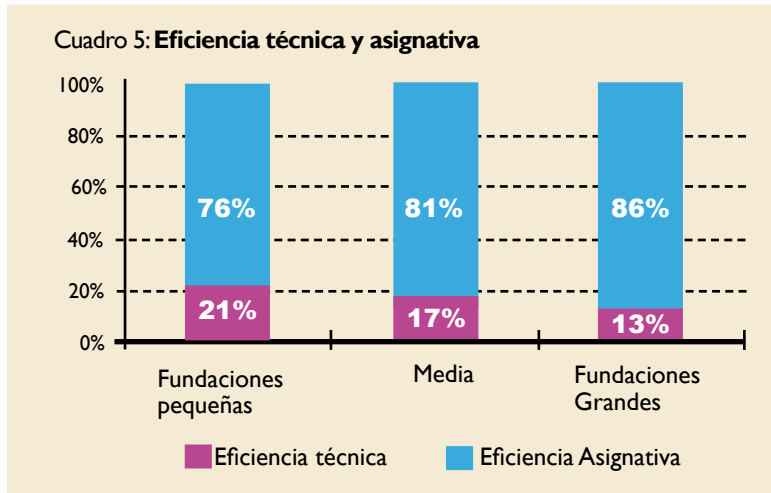
Cuadro 4: Descripción del Patronato en términos de conocimiento



En este sentido, observamos que el volumen de fondos que manejan las fundaciones tiene un efecto directo sobre la conformación de su órgano de gobierno. Según los resultados de nuestra investigación, la relación entre la composición del Consejo y el tamaño de la organización parece manifestarse de forma más evidente en las fundaciones que en las empresas. Este resultado posiblemente se deriva de la incapacidad de las fundaciones para remunerar a sus patronos. Ante la ausencia de motivación económica y, de la misma forma que los donantes escogen aquella entidad que más confianza les ofrece para realizar sus contribuciones, los individuos más acreditados para ser consejeros eligen las *nonprofit* más grandes y confiables para dedicarlas su tiempo. El tamaño, como la edad de la organización, se han vinculado tradicionalmente con la legitimación y el prestigio de la entidad (Marcuello y Salas, 2000; Okten y Weisbrod, 2000; García-Mainar y Marcuello, 2007; Marcuello y otros, 2007). Así, a medida que la organización madura, gana prestigio, aumenta su nivel de ingresos y su visibilidad pública, más individuos ajenos a la fundación parecen dispuestos e interesados en formar parte de su Patronato de forma activa.

Cuestión aparte es la que se refiere al efecto que tiene el Patronato sobre los resultados de la fundación. De forma intuitiva cabría esperar que las fundaciones más grandes, y con órganos de gobierno mejor configurados, fuesen más eficientes. En efecto, en la segunda fase de nuestra investigación observamos que si valoramos el desempeño organizativo en términos de eficiencia técnica y asignativa, así es<sup>4</sup>. Por término medio, las fundaciones de la muestra destinan a actividades administrativas más del 17% de los gastos totales. Sin embargo, en las más pequeñas este porcentaje se eleva hasta el 21%, mientras que para las más grandes se reduce hasta el 13% (ver eficiencia técnica en cuadro 5). Respecto a los gastos en el desarrollo de su actividad principal, la media global oscila en torno al 81% pero si nos referimos a las más pequeñas ésta desciende hasta un 76% y en las más grandes asciende al 86% (ver eficiencia asignativa en cuadro 5).

***El número de consejeros de las fundaciones españolas es significativamente mayor a medida que aumenta el volumen de recursos manejado por la entidad***



Podríamos pensar que la diferencia que existe entre fundaciones grandes y pequeñas en cuanto al nivel de eficiencia se debe únicamente a las economías de escala. No obstante, dentro de las fundaciones más grandes también existen diferencias significativas entre las fundaciones con los Patronatos mejor configurados y las demás. Tal y como apuntan algunos estudios previos norteamericanos (Zald, 1967; Bradshaw et al., 1992; Cnaan y Cascio, 1999; Oster, 2000; Preston y Brown, 2004), aquellas entidades que cuentan con los órganos de gobierno más proactivos y heterogéneos en términos de conocimiento son las que presentan niveles de eficiencia más elevados.

### 5. LA DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN ¿ES PERJUDICIAL PARA UNA FUNDACIÓN LA DEPENDENCIA DE UN ÚNICO DONANTE?

Pero si las fundaciones más grandes son, por término medio, las que cuentan con los Patronatos mejor conformados y las mayores ratios de eficiencia, ¿cómo pueden las fundaciones de tamaño pequeño y medio ser eficientes? Nuestro estudio apunta que aquellas fundaciones con ingresos inferiores a 2.400.000 euros que cuentan con una fuente de recursos especialmente significativa muestran los niveles de eficiencia más elevados. Este resultado ya se había evidenciado en estudios previos desarrollados para parcelas concretas del tercer sector español, como el caso de las ONGD (Andrés, Martín y Romero, 2004 y 2006).

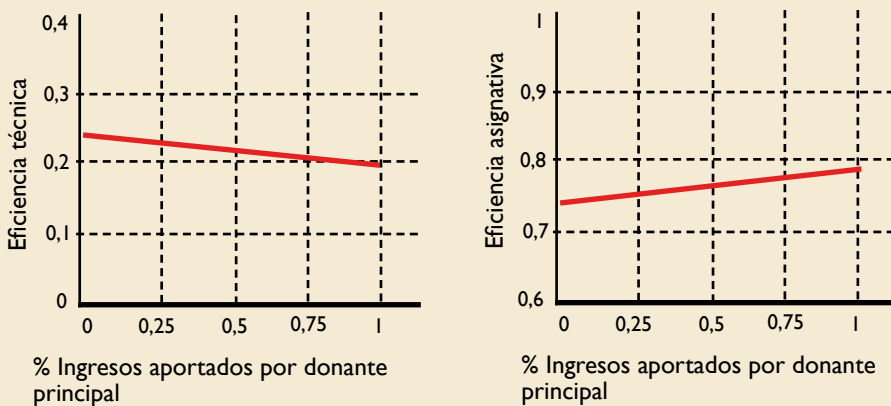
Aunque en las fundaciones la participación en el Patronato y, por ende, el derecho a voto, no emana directamente de las contribu-



ciones realizadas, cuando el presupuesto que maneja la fundación procede mayoritariamente de un único aportante, éste suele convertirse en guía y supervisor del equipo directivo bien a través de su participación en el propio Patronato o incluso sustituyendo a este último en sus funciones y conformándolo según su voluntad. En otras palabras, aunque los grandes donantes no tienen derecho explícito a controlar o a formar parte del Patronato, la dependencia financiera que mantiene la entidad para con estos individuos o instituciones les confiere un derecho de control de facto sobre la actuación de la fundación que financian.

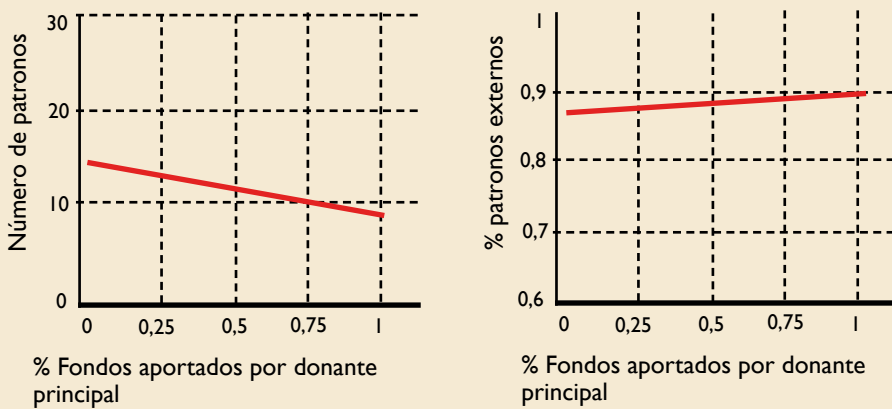
La existencia de un donante mayoritario en cualquier tipo de *non-profit*, a pesar de los beneficios económicos que aquí se presentan, ha sido ampliamente criticada, entre otros por la Fundación Lealtad en sus “Principios de Transparencia y Buenas Prácticas”, porque supone una pérdida de la independencia de la entidad. En nuestra opinión, la clave está en el equilibrio. Según nuestro estudio, la dependencia financiera de un donante no resulta perjudicial para la eficiente asignación de recursos. Si la entidad consigue mantenerse fiel a sus objetivos originales, la mayor proporción de ingresos derivados de la contribución de un único donante, especialmente si éste es de naturaleza institucional, se traduce en un mayor compromiso con la entidad financiada y en un desempeño más efectivo de su función de gobierno que repercute de forma positiva en la eficiencia fundacional (ver cuadro 6).

**Cuadro 6: Relación entre eficiencia y financiación en las fundaciones pequeñas**



La presencia de un donante como fuente principal de fondos de una fundación se convierte así en un mecanismo interno de gobierno que, sin embargo, no se limita únicamente a influir sobre la asignación de los recursos de forma directa, sino que también tiende a intervenir en la composición del Patronato así como a involucrarse en las funciones de éste último como consejero y supervisor de la dirección. En este sentido, observamos nuevamente cómo la configuración del órgano de gobierno no es una cuestión de carácter exógeno sino que se relaciona con las características de la propia organización. Por un lado, observamos en las fundaciones españolas que la existencia de un donante mayoritario tiene un efecto significativo en la configuración del órgano de gobierno fomentando su adecuación a las recomendaciones de los Códigos de Buen Gobierno. En particular, cuanto mayor es la concentración de los recursos que emplea una fundación, menor es el tamaño de su órgano de gobierno y mayor el porcentaje de patronos independientes que lo conforman (ver cuadro 7).

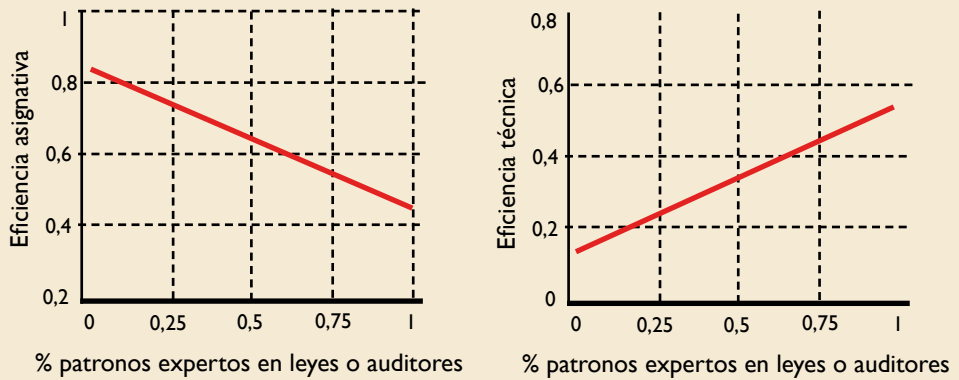
**Cuadro 7: Relación entre composición del Patronato y eficiencia de las fundaciones**



Y, por otro lado, cuando las fundaciones cuentan con un aportante de recursos mayoritario implicado en la dirección de la entidad, el papel del Patronato se modifica, pasando a un segundo plano y, en consecuencia, su configuración conforme a las “buenas prácticas” no siempre se verá traducida en un incremento de valor para la organización. Según los resultados de nuestro análisis, en las fundaciones con donaciones concentradas algunos indicios de calidad

del órgano de gobierno, tales como la acumulación de patronos con determinados conocimientos específicos (concretamente expertos en leyes y auditoría), no conducen a un desempeño más efectivo de las funciones cognitiva y supervisora del Patronato sino que, al contrario de lo que cabría esperar, pueden incluso tener un efecto perjudicial sobre la eficiencia organizativa (ver cuadro 8).

**Cuadro 8: Relación entre eficiencia y composición del Patronato en las fundaciones con un donante principal**



Esta evidencia, abiertamente contradictoria con las recomendaciones de los Códigos de Buen Gobierno, podría ser el reflejo de un conflicto de interés entre el mecanismo de gobierno de iure (Patronato) y el establecido de facto por la dependencia financiera que la fundación tiene para con los recursos del donante. El enfrentamiento entre los intereses del donante y los que defiende un Patronato especialmente competitivo (compuesto por consejeros altamente capacitados e implicados) puede resultar, como se observa en nuestro estudio, en una situación perjudicial para la salud financiera de la fundación y, en definitiva, para la consecución de los fines para los que fue constituida.

## 6. ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

En definitiva, el análisis realizado nos permite sugerir no sólo que los Patronatos se definen de forma diferente según las características de la fundación a la que sirven, sino que su influencia sobre la eficiencia organizativa es también distinta. En otras palabras, la configuración del órgano de gobierno de una entidad y el papel que

éste desempeña es diferente según las características de la propia organización y del entorno en el que ésta opera. De forma general, nuestro estudio pone de manifiesto que las recomendaciones de los Códigos de Buenas Prácticas (tales como el propuesto por la Fundación Lealtad), desvinculadas de las características de la organización a la que han de ser aplicadas, pueden resultar poco acertadas. Resulta, por tanto, conveniente que su utilización sea previamente adaptada a las características intrínsecas de la entidad para evitar una repercusión sobre el funcionamiento organizativo contrario al esperado.

Para el caso concreto de las fundaciones, hemos podido advertir cómo el carácter no remunerado de sus consejeros afecta a la configuración del órgano de gobierno, permitiendo a las más grandes y visibles la composición de un Patronato especialmente competitivo y capacitado para conducir a la organización hacia la consecución de sus objetivos de forma eficiente. Aunque las fundaciones que manejan un mayor volumen de recursos presentan en general unos

***Cuanto mayor es la concentración de los recursos que emplea una fundación, menor es el tamaño de su órgano de gobierno y mayor el porcentaje de patronos independientes que lo conforman***

niveles de eficiencia especialmente elevados, nuestro estudio nos ha permitido evidenciar que aquéllas que cuentan con un Patronato conformado a partir de consejeros dinámicos e implicados y con conocimientos heterogéneos son las más capacitadas para utilizar sus recursos de una forma significativamente más eficiente.

Asimismo, el papel que juegan algunos donantes mayoritarios se ha mostrado especialmente relevante no sólo por su influencia directa sobre la eficiencia de la entidad, sino por su carácter determinante de la composición del Patronato. Las fundaciones de empresa, sufragadas esencialmente por su fundador corporativo constituyen un claro ejemplo de la argumentación expuesta. La dependencia financiera de un único donante marca las pautas en la conformación del Patronato y, en este sentido, la aplicación de algunas de las recomendaciones de los Códigos de Buen Gobierno podría resultar inadecuada. Así, la acumulación de conocimientos en el Patronato de forma discrecional y la excesiva implicación de patronos contrarios a los objetivos del donante principal podría traducirse en una lucha de poder y, por ende, podría llegar a tener efectos perversos sobre la asignación de recursos. En definitiva, este tipo de organizaciones se mostraría especialmente eficiente siempre y cuando se designen

patronos con una visión de los objetivos fundacionales cercana a la del fundador.

A modo de cierre cabría señalar que la evidencia aportada amplía nuestro conocimiento sobre una realidad que se aleja de los objetivos de maximización de beneficios de las empresas. Los avances en el campo del gobierno de las entidades no lucrativas resultan especialmente relevantes en una sociedad como la española, en la que las *nonprofits* están empezando a manejar volúmenes considerables de recursos, y en un momento como el que vivimos, en el que se ha cernido una duda razonable sobre la actuación de los directivos del tercer sector. En este sentido, investigaciones como la que aquí se presenta permiten construir los primeros peldaños hacia la definición de un modelo de gobierno que sirva de soporte para la confianza que los ciudadanos y los poderes públicos depositan en estas entidades.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Andrés, P.; Martín, N. y Romero, M. E. (2004): "El gobierno de las sin gobierno", *Universia Business Review- Actualidad Económica*. Cuarto Trimestre, p. 42-51.

Andrés, P.; Azofra, V. y Romero, M. E. (2006): "Determinants of Nonprofit Board Size and Composition. The Case of Spanish Foundations", Documento de Trabajo 15/06 "Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas".

Andrés, P.; Azofra, V. y Romero, M. E. (2008): "Beyond the disciplinary role of governance: How boards and donors add value to Spanish foundations", próxima publicación como Documento de Trabajo en la Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS).

Andrés, P.; Martín, N. y Romero, M. E. (2006): "The Governance of Nonprofit Organizations. Empirical Evidence from Nongovernmental Development Organizations in Spain", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35, núm. 4, p. 588-604.

Arcot, S.R. y Bruno, V. G. (2007): "One size does not fit all, after all: Evidence from Corporate Governance", Documento de Trabajo, London School of Economics.

Baker, M. y Gompers, P. (2003): "The determinants of board structure at the initial public offering", *Journal of Law and Economics*, Vol. 46, núm. 2, p. 569-598.

Bathala, C. T. y Rao, R. P. (1995): "The determinants of board composition: An agency theory perspective", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 16, p. 59-69.

Bradshaw, P.; Murray, V. y Wolpin, J. (1992): "Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 21, p. 227-249.

Callen, J. L.; Klein, A. y Tinkelman, D. (2003): "Board composition, committees and organizational efficiency: The case of nonprofits", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 32, núm. 4, p. 493-520.





Cnaan, R. y Cascio, T. (1999): "Performance and Commitment: Issues in the Management of Volunteers", *Journal of Social Service Research*, Vol. 24, p. 1-37.

European Foundation Centre EFC (2005): "Riqueza privada e interés general". Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones, octubre, p. 30-31.

García Delgado, J. L.; Jiménez, J. L.; Sáez, J. y Viaña, E. (2004): *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*, Civitas, Madrid.

García-Mainar, I. y Marcuello, C. (2007): "Members, Volunteers, and Donors in Nonprofit Organizations in Spain", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 36, núm. 1, p. 100-120.

Hermalin, B. y Weisbach, M. (2003): "Board of directors as an endogenously-determined institution: A survey of the economic literature", *FRBYN Economic Policy Review*, Vol. 9, núm. 1, p. 7-26.

Jackson, P. M. (2006): *Sarbanes-Oxley for Nonprofit Boards*, Hoboken, John Wiley & Sons, New Jersey.

Marcuello, C. (coord.); Marcuello, Ch.; Bellostas, A. y Moneva, J. M. (2007): *Capital social y organizaciones no lucrativas en España. El caso de las ONG para el desarrollo*, Fundación BBVA, Madrid.

Marcuello, C. y Salas, V. (2001): "Money and Time Donations to Spanish Non Governmental Organizations for Development Aid", *Investigaciones Económicas*, Vol. 24, núm. 1, p. 51-73.

Moyers, R. L. y Enright, K. P. (1997): *A snapshot of America's nonprofit boards: Results of the NCNB nonprofit governance survey*, National Center for Nonprofit Boards, Washington DC.

Mulherin, J.H. (2005): "Corporations, collective action and corporate governance: One size does not fit all", *Public Choice*, Vol. 124, p. 179-204.

O'Regan, K. y Oster, S. (2005): "Does the Structure and Composition of the Board Matter? The Case of Nonprofit Organizations", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 21, p. 205-227.

Okten, C. y Weisbrod, B. A. (2000): "Determinants of donations in private nonprofit markets", *Journal of Public Economics*, vol. 75, p. 255-277.

Olson, D. E. (2000): "Agency theory in the not-for-profit sector: its role at independent colleges", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(2), 280-296.

Pearce II, J. A. y Zahra, S. A. (1992): "Board composition from a strategic contingency perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, núm. 4, p. 411-438.

Preston, J. B. y Brown, W. A.: "Commitment and Performance of Nonprofit Board Members", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 15, núm. 2, p. 221-238.

Robinson, M.A. (2001): *Nonprofit Boards That Work: The End of One-Size-Fits-All Governance*, John Wiley & Sons, New York.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (dir.) (2000): *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBVA, Madrid.

Steane, P. D. y Christie, M. (2001): "Nonprofit boards in Australia: A distinctive governance approach", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 9, núm. 1, p. 48-58.

Zald, M. N. (1967): "Urban Differentiation, Characteristics of Boards of Directors, and Organizational Effectiveness", *The American Journal of Sociology*, Vol. 73, p. 261-272.

## Notas

1. Autora de contacto: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Departamento de Economía Financiera y Contabilidad; Universidad de Valladolid; Avenida Valle del Esgueva, 6; 47011-Valladolid; España.
2. El artículo 25.5 de la Ley 50/2002 de Fundaciones señala como una de las circunstancias que pueden concurrir para que la fundación sea necesariamente sometida a auditoría externa, que el importe neto del volumen anual de ingresos por la actividad propia de la fundación más, en su caso, el de la cifra de negocios de su actividad mercantil sea superior a 2.400.000 euros.
3. El artículo 25.4 de la Ley 50/2002 de Fundaciones señala como una de las circunstancias que han de concurrir para que la fundación pueda utilizar la llevanza simplificada de la contabilidad, que el importe neto del volumen anual de ingresos por la actividad propia de la fundación más, en su caso, el de la cifra de negocios de su actividad mercantil sea inferior a 150.000 euros.
4. La mayor parte de los estudios norteamericanos sobre nonprofit (Olson, 2000; Callen et al., 2003; O'Regan y Oster, 2005, etc.), utilizan indicadores de resultados sencillos, homogéneos, objetivos y comparables para todas las entidades, concretamente la eficiencia es uno de los más habituales y, dentro de ella, la eficiencia en costes (eficiencia técnica o administrativa) y la eficiencia en resultados (eficiencia asignativa).