

Javier Martín Cavanna*

BUEN GOBIERNO, TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL SECTOR FUNDACIONAL

El artículo analiza los conceptos de buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas aplicados a las organizaciones del Tercer Sector. Para ello identifica cuales son las características distintivas del sector no lucrativo, centrándose en el peso que tiene la misión en estas organizaciones, la naturaleza de los bienes que se les confían y su especial obligación de rendición de cuentas, al beneficiarse de un tratamiento fiscal especial. A continuación identifica cuales son los contenidos informativos esenciales desde el punto de vista de la rendición de cuentas. El artículo concluye señalando las materias propias de un código de buen gobierno, instrumento esencial para impulsar las prácticas y políticas relacionadas con la transparencia, el buen gobierno y la rendición de cuentas.

Palabras clave: buen gobierno, transparencia, rendición de cuentas, organizaciones del Tercer Sector, sector no lucrativo, fiscalidad, inversiones de impacto.

Clasificación JEL: D02, D64, L31, Z13.

1. Introducción

Los masai suelen contar a los turistas que visitan Maasai Mara (uno de los parques naturales en Kenia donde se concentra mayor número y diversidad de animales salvajes) una fábula que resulta muy oportuna en el escenario actual. «En la sabana se puede ser gacela o león. Las gacelas cuando despiertan de madrugada comienzan a correr para evitar ser cazadas por los leones. Por su parte, los leones cuando el sol despunta también comienzan a correr para tratar de atrapar a las

gacelas. Yo no sé si usted es una gacela o un león, pero cuando note las primeras luces del amanecer ¡Corra!».

Nos guste o no tenemos que movernos. Quizá la parábola de los masai resulte excesivamente cruda, pero la verdad es que todas las organizaciones deben estar preparadas para enfrentarse al futuro. Cualquiera que sea la configuración de las organizaciones del Tercer Sector (fundaciones, asociaciones, etcétera) una cosa es clara: la supervivencia de éstas dependerá de su capacidad de responder rápidamente al cambio.

La reciente crisis económica no ha hecho más que recordarnos la importancia de responder con agilidad a los retos de un escenario en constante movimiento: gran número de organizaciones no lucrativas han visto reducir

* Director de la Fundación Compromiso y Transparencia.

en un 70 por 100 los fondos públicos desde el inicio de la crisis; el descenso de los donativos particulares y el apoyo de las empresas a estas entidades se ha visto igualmente afectado, hasta el punto de que un porcentaje importantísimo de las organizaciones no lucrativas han tenido que aplicar ERES a un 30 por 100 de la plantilla en el año 2012. La otra cara de la moneda la representan las numerosas plataformas de *crowdfunding* (un sistema de captación de fondos colectivos a través de Internet para financiar proyectos de terceros) que han surgido en estos últimos tres años y que están consiguiendo movilizar importantes cantidades de dinero. Cerca de 65 plataformas contabilizaba el portal Crowdfunder.com en febrero de 2013.

Un reciente estudio estimaba que por efecto de la crisis han desaparecido entre un 20 y un 30 por 100 de las ONG (Rodríguez Blanco, 2012). Pero, por otro lado, en los últimos años los emprendedores sociales han experimentado un crecimiento importantísimo. Por todas partes surgen cursos e iniciativas para potenciar esta nueva figura que pretende combinar el compromiso y la rentabilidad social.

Ante la escasez de recursos económicos muchas organizaciones están considerando seriamente la posibilidad de fusionarse. La Fundación Acción contra el Hambre y la Fundación Luis Vives son las primeras que han dado el paso. Otras buscan llegar a acuerdos para compartir gastos e infraestructuras. Para otros, sin embargo, la solución no se encuentra en las alianzas o en fusiones de estructuras jurídicas que consideran obsoletas —organizadas de acuerdo con las categorías del propósito lucrativo (sociedades mercantiles) o no lucrativo (fundaciones, asociaciones, etcétera)—, sino en dar el salto a las nuevas estructuras jurídicas híbridas surgidas en el mundo anglosajón, (como las *Low-profit Limited Liability Company*, *Benefit Corporation*, *Community Interest Company*), que persiguen por igual el objetivo social y económico (Martín Cavanna, 2012).

A la vista de las grandes necesidades sociales, muchas ONG de cooperación al desarrollo, que tenían volcados sus programas en el exterior, han decidido comenzar sus

actividades en España (Acción contra el Hambre), o están considerándolo seriamente (Ayuda en Acción y Plan Internacional). Otras fundaciones empresariales que tenían su foco en la educación (Fundación Telefónica) han decidido comenzar en el área de empleo.

Todos los ejemplos anteriores son situaciones reales de organizaciones que están sopesando como abordar los grandes retos que plantea la crisis económica. Cambios que afectan a la pervivencia de su misión, a la vigencia de su modelo de financiación, a su capacidad para responder al desafío de las nuevas tecnologías o a la estrategia de respuesta ante la entrada de nuevos «competidores».

Ante estos retos, la pregunta que debe formularse constantemente cualquier organización es ¿cómo nos adaptamos al cambio? Y no se trata solo de adaptarse de manera reactiva, sino de hacerlo permaneciendo fiel a la misión de la organización. ¿Quién está pensando en los cambios y en cómo pueden afectar a la misión? Nadie parece ocuparse. El director ejecutivo no puede, bastante tiene con ocuparse del día a día; en cuanto a los patronos, cuando se les pregunta, terminan confesando que gran parte de su tiempo lo dedican a temas accidentales: como aprobar cuentas intrascendentes o a asistir a reuniones interminables.

Pero el problema entre el patronato y el director ejecutivo no se limita a determinar quién formula la misión y la adapta a los cambios, sino que se extiende a otros ámbitos. En la práctica los directores ejecutivos, con frecuencia, se quejan de que el patronato, o bien cumple una función meramente decorativa o, por el contrario, se inmiscuye en asuntos que no son de su competencia. Los miembros del patronato, por su parte, sostienen que el director ejecutivo no les informa y que solo se acuerda de ellos para pedirles dinero. Las opiniones sobre el papel que debe cumplir el patronato van desde los que sostienen que su función debe reducirse a formular las políticas generales y a la captación de recursos, hasta los que afirman que su responsabilidad debe extenderse al control y supervisión de todas las áreas de la organización.

Sobre lo único que parece haber un consenso general es sobre la falta de eficacia de los patronatos o *boards*, como los denominan en el mundo anglosajón. Hasta el punto de que algunos autores han definido al patronato como «el órgano más incompetente integrado por las personas más competentes». Sin necesidad de compartir esa afirmación lo que sí parece claro es que los patronatos tienen por delante un amplio campo para mejorar en su funcionamiento. Así lo confirman informes como *Construir Confianza*, elaborado por la Fundación Compromiso y Transparencia, en los que anualmente se analiza la rendición de cuentas en la web de diversas áreas de gestión de las fundaciones, y en los que se muestra que el área de buen gobierno es, con gran diferencia, la más débil del sector fundacional (Martín Cavanna, 2009, 2010 y 2011).

2. El gobierno, un concepto elusivo

«¿Qué es, pues, el tiempo? Si nadie me lo pregunta, lo sé; pero si quiero explicárselo al que me lo pregunta, no lo sé». (San Agustín, Confesiones. XI, 14, 17). Este conocido texto, en el que el santo de Hipona muestra su perplejidad a la hora de definir el concepto de «tiempo», podría aplicarse por analogía a los problemas que enfrentamos cuando intentamos delimitar en qué consiste el «gobierno».

En el campo empresarial suele utilizarse como referencia la conocida definición de la OCDE: «El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño» (OCDE, 2004). El problema de este intento de fijar las reglas del juego es que se limita a identificar los actores sin determinar el papel que cumple cada uno de ellos. ¿Cuál es el papel de la administración de la empresa y cuál el de su consejo de administración? En definitiva, ¿en qué se diferencia el trabajo de gobierno (función que

cumple el consejo de administración de una empresa o el patronato de una fundación) y el trabajo de la gestión?

El gobierno de las organizaciones no lucrativas se caracteriza por el reparto de poder entre un director ejecutivo remunerado, con plena dedicación a su trabajo, y un patronato o junta directiva, integrado por miembros voluntarios que prestan una dedicación a tiempo parcial. El buen gobierno de la organización descansa, en gran medida, en el correcto funcionamiento de esta relación. El enfoque tradicional sostiene que a la junta directiva o patronato le corresponde determinar la política institucional, mientras que el director ejecutivo, junto con su *staff*, debe centrarse en gestionar. Gran parte de la literatura especializada se ha centrado en delimitar un conjunto de competencias propias del órgano de gobierno, como pueden ser la definición de la misión, el nombramiento del director ejecutivo o asegurar la sostenibilidad financiera de la organización (Ingran, 2008). Si bien estos intentos pueden ser muy interesantes en el plano teórico, el problema es que en la práctica no siempre es sencillo distinguir dónde termina la política general y comienza la gestión. Tiene razón Peter Drucker cuando afirma que «en las organizaciones no lucrativas que se caracterizan por su eficiencia: no se habla mucho de política. Se habla de trabajo. Se define qué trabajo se espera que realice cada órgano y qué resultados se espera que obtenga» (Drucker, 1989).

Existe otro problema adicional en el sector no lucrativo y es determinar quién son los propietarios (accionistas), pues por definición una fundación no tiene estrictamente un propietario o propietarios. Técnicamente nos encontramos con un patrimonio afecto al cumplimiento de una misión determinada. El patronato, precisamente, cumple las veces de garante de esa voluntad fundacional expresada en la misión. ¿Quiénes son, entonces, las partes interesadas en una fundación y cómo deben articularse sus relaciones?

Como comprobamos las respuestas no son sencillas y el importante desarrollo del gobierno corporativo que ha experimentado el sector empresarial en estas últimas décadas ha venido a complicar aún más la situación. En

efecto, durante estos últimos años el sector lucrativo ha sido testigo de un importante debate sobre el papel de los consejos de administración en el gobierno de la empresa. Basta recordar los Informes Cadbury y Vienot en Inglaterra y Francia, o los Informes Olivencia, Aldama y Conthe en nuestro país, así como toda la literatura producida a raíz de los mismos. Como consecuencia de los escándalos financieros en que se han visto envueltas conocidas empresas, los textos y recomendaciones sobre el buen gobierno se han multiplicado, lo que permite contar con propuestas de gran calidad (Ferruz Agudo, 2010).

Este mayor desarrollo de las políticas de gobierno corporativo en el mundo empresarial puede llevar a concluir que la vía más eficaz para fortalecer las prácticas de buen gobierno en las fundaciones, es adoptar las recomendaciones y prácticas del sector empresarial. Pues bien, aunque algunas de las recomendaciones del sector empresarial pueden ser de aplicación a las fundaciones, la prudencia aconseja tener en cuenta la distinta naturaleza y características de este sector antes de proceder a un trasvase acríptico de las mismas, que podría, en último término, contribuir a desnaturalizar las fundaciones.

Así, por ejemplo, una diferencia significativa consiste en que los integrantes de los consejos de administración de las empresas, a diferencia de los miembros del patronato, suelen recibir una remuneración importante por el desempeño de sus cargos de consejeros: se trata de un incentivo importante para asegurar su aportación efectiva y su asistencia a las reuniones. Algunos sostienen que esa práctica debería extenderse al sector no lucrativo. Para otros, la adopción de esta medida (remunerar los cargos) vendría a cuestionar precisamente la naturaleza propia de este sector, poniendo en riesgo su propia existencia y privándole de su característica más distintiva, su capacidad de captar aportaciones voluntarias de terceros (donaciones).

3. La naturaleza del sector no lucrativo

A la vista de esta situación, parece aconsejable que cualquier recomendación sobre el correcto funcionamiento del patronato aborde previamente las caracterís-

ticas peculiares de este sector, sino se quiere correr el riesgo de «derramar vino nuevo en odres viejos».

La importancia de la misión

El beneficio o la rentabilidad sobre la inversión suelen ser los indicadores tradicionales para medir los resultados de las actividades empresariales. Es cierto que no son los únicos y que el auge de la responsabilidad corporativa ha contribuido a tomar en consideración otras variables no cuantitativas, pero siguen siendo las métricas que más peso tienen en el mundo empresarial. En las organizaciones no lucrativas, sin embargo, estos indicadores no son tan determinantes. El principal indicador de éxito de las organizaciones no lucrativas es el cumplimiento de su «misión». Las buenas organizaciones dedican gran parte de su tiempo a desarrollar su misión, adaptarla a los cambios y alinear todos los objetivos y actividades de la organización para poder cumplirla. La atención a la misión cumple una función de gran importancia en estas organizaciones: les ayuda a asignar con eficacia los escasos recursos de que disponen. Uno de los grandes enemigos de las organizaciones sin ánimo de lucro es la falta de foco, querer abordar demasiadas áreas y no renunciar a ninguna. A las organizaciones no lucrativas les cuesta mucho cerrar programas y actividades. La experiencia muestra que cuesta mucho abandonar una actividad que lleva en funcionamiento bastante tiempo. Cuando se abandona suele ser porque no se consiguen los recursos y no porque haya desaparecido la necesidad, y, en ocasiones, si se mantiene es porque hay disponibilidad de recursos y no tanto porque la actividad o programa sea coherente con la misión. Una de las funciones más importantes del gobierno en el sector no lucrativo es gestionar la constante necesidad de recursos con la obligación de mantenerse fiel a la misión de la organización.

Confianza y transparencia

La misión tiene tanta importancia que estas entidades no pueden permitirse el lujo de fracasar. Tampoco es

bueno que la empresa no llegue a buen fin, pero lo que la sociedad confía a las entidades sin ánimo de lucro parece tener más peso e importancia: educar nuestras mentes, procurarnos la salud física o espiritual, canalizar nuestras buenas intenciones, etcétera.

La percepción que la sociedad tiene de estas entidades es muy alta, precisamente porque «comercian» con bienes de mucho valor. Esta característica les permite recaudar ingentes sumas de dinero para cumplir su propósito. Esa misma característica, sin embargo, les obliga a ser escrupulosamente exquisitas en el cumplimiento del mismo. Como resultado de lo anterior, estas organizaciones se están enfrentando a un escrutinio cada vez más minucioso por parte de los donantes y los organismos gubernamentales.

Especialmente en los últimos años han surgido en todo el mundo diversas iniciativas en el campo de la autorregulación (*self regulation*) con el propósito de impulsar la transparencia y el buen gobierno de las organizaciones. Sin ánimo de ser exhaustivos, estas iniciativas se pueden clasificar en los siguientes grupos: 1) códigos éticos y de conducta: su objetivo es ofrecer un conjunto de normas y criterios sobre determinados comportamientos; 2) certificaciones: su función es acreditar el cumplimiento de determinados estándares; 3) servicios de información: su función es proporcionar a la opinión pública información sobre diferentes aspectos de las organizaciones; 4) grupos de trabajo: se constituyen para impulsar determinadas prácticas y compartir conocimientos; 5) herramientas de autoevaluación: son instrumentos consensuados para evaluar el desempeño de las organizaciones; y 6) premios: su objetivo es reconocer y distinguir a las instituciones en alguna área específica de actuación.

Dentro de las iniciativas que podrían encuadrarse en la categoría de «servicios de información» la más conocida o, al menos, la más antigua es la que lleva a cabo, desde hace más de 30 años, el *Better Business Bureau Wise Giving Alliance* en EE UU. Esta institución analiza y da a conocer a la opinión pública en qué medida las entidades sin ánimo de lucro cumplen determinados están-

dares de calidad relacionados con el gobierno de la organización: funcionamiento del patronato, comunicación corporativa, información económico-financiera, actividades de captación de fondos, etcétera. Por su parte, GuideStar, otra institución no lucrativa, publica desde el año 2008 un *Informe sobre la transparencia del sector no lucrativo (The State of Nonprofit Transparency. Voluntary Disclosure Practices. 2008, Guidestar)*.

En España la Fundación Lealtad desempeña una función similar desde hace varios años mediante la publicación de su *Guía de transparencia y buenas prácticas de las ONG*. La única diferencia con respecto a las experiencias de Estados Unidos es que ese escrutinio solo se realiza con las organizaciones que reciben dinero público (subvenciones) o del público (donaciones), no se extiende a las fundaciones que se financian con los rendimientos de su dotación patrimonial o con una asignación anual de la empresa. Esa laguna la ha venido a rellenar la Fundación Compromiso y Transparencia con sus informes *Construir Confianza*, que analizan la transparencia en la web de las fundaciones empresariales y familiares. Los informes *Construir Confianza* no solo han extendido el análisis de la transparencia a las fundaciones familiares y empresariales, sino que lo han situado en el nuevo contexto de la Red, un escenario que plantea retos específicos desde el punto de vista de la información y la rendición de cuentas (Rey, 2011).

Entre las iniciativas de autorregulación más importantes se encuentra el *Panel on the Nonprofit Sector* impulsado en el año 2007, siguiendo una recomendación del *Comité de Finanzas del Senado* de Estados Unidos del año 2004. Este grupo alumbró, tras un trabajo de tres años, los *Principles for Good Governance and Ethical Practices. A guide for charities and foundations*, una guía que consta de 33 recomendaciones generales en las que se abordan temas relacionados con la transparencia y rendición de cuentas, el funcionamiento del órgano de gobierno, el control y supervisión financiero y la recaudación de fondos responsable.

En el ámbito iberoamericano Brasil es el país que marcha a la vanguardia en temas de buen gobierno

gracias a la labor del Grupo de Institutos y Fundaciones Empresariales (GIFE). En el año 2009, en colaboración con el Instituto Brasileiro de Gobernanza Corporativa (IBGC), publicó la *Guía de las mejores prácticas de Buen Gobierno para Fundaciones e Institutos Empresariales*. Esta guía presenta puntos de cumplimiento voluntario desarrollados en forma de artículos que regulan las siguientes áreas: misión y operaciones, titularidad, patronato, gestión, auditoría, fiscalización, conducta y conflicto de interés. Todos los artículos están basados en los cuatro principios básicos de buen gobierno del IBGC: transparencia, equidad, rendición de cuentas y responsabilidad. La guía no prevé ningún mecanismo de verificación de su cumplimiento. En México, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) ha elaborado la *Acreditación de Indicadores de Institucionalidad y Transparencia (ITT)*, un conjunto de estándares más enfocados al impulso de la transparencia y rendición de cuentas que al funcionamiento del órgano de gobierno.

4. La obligación de rendir cuentas y los suministradores de fondos

Como decimos, la misión de las fundaciones no es un asunto baladí. Tiene tanto valor que reciben como «contraprestación» determinadas exenciones fiscales y la autorización para solicitar donaciones de terceros desgravables. Este compensación tiene como contrapartida la obligación de demostrar que la confianza (misión) en ellas depositada está siendo bien administrada.

En realidad, como no se cansa de señalar la literatura especializada, el estatuto legal de las organizaciones no lucrativas descansa sobre el principio de no distribución de beneficios (*distribution constraint*). Éste actúa a modo de contrapeso, para asegurar que los posibles rendimientos o beneficios que pueda generar la institución se destinen al cumplimiento de su misión, que, en general, suele identificarse con la financiación de sus programas. Ese mismo principio permite abordar los problemas relacionados con la «asimetría en la información». En las relaciones contractuales pueden darse situaciones

donde alguna de las partes implicadas disponga de una mayor información, sobre la cantidad y calidad objeto de transacción. Estas asimetrías en la información hacen que el sujeto menos informado esté en una posición de desventaja para evaluar adecuadamente el nivel de calidad del bien intercambiado. En estas circunstancias pueden darse incentivos para el fraude, ya que existe la posibilidad de querer aprovecharse de la situación para suministrar un bien de inferior calidad al establecido en el acuerdo. Si una de las partes implicadas es una empresa lucrativa, ésta puede hacer uso de su ventaja para proporcionar un servicio de peor calidad y/o cantidad al prometido, sin que el consumidor tenga criterios objetivos para determinar si ha sido engañado. Una organización no lucrativa, teóricamente, ofrece más garantía al potencial consumidor puesto que, al no repartir el excedente económico entre los promotores, tiene un mayor incentivo para proporcionar un bien de calidad y más ajustado a lo convenido. En teoría una empresa lucrativa podría acudir a los donantes y ofrecerse a prestar el mismo servicio que una organización no lucrativa, por ejemplo distribuir ayuda alimentaria a poblaciones desnutridas. La dificultad radica en que el donante no tiene contacto directo con los beneficiarios y, por tanto, no dispone de mecanismos para evaluar si el servicio ha sido prestado o si lo ha sido en óptimas condiciones. Para evitar verse defraudado, el donante opta por confiar su aportación a una organización no lucrativa que se halla, al menos, limitada legalmente por el principio de no distribución de beneficios.

Entender, pues, la naturaleza de las organizaciones no lucrativas y lo que se les «confía» es la condición previa para comprender la mayor exigencia de transparencia que tienen estas entidades y para poder determinar, ulteriormente, qué información debe considerarse relevante en relación con el cumplimiento de la misión.

En las empresas lucrativas la función de control la ejerce, en última instancia, el mercado. Los accionistas confían en el proyecto de la empresa, su confianza se traduce en inversiones de capital y la respuesta de la empresa a esa «confianza» adopta la forma de «dividendos». Eso no

quiere decir que los dividendos deban ser satisfechos todos los años; en ocasiones la empresa puede decidir no repartir dividendos en un determinado ejercicio en atención a los dividendos futuros. En este caso, toca a la empresa motivar su decisión de posponer la retribución. Si la explicación resulta satisfactoria, el mercado responderá favorablemente, caso contrario «castigará» la decisión de la empresa rebajando la cotización de las acciones. En cualquier caso, el juicio sobre la bondad o no de esta decisión va a estar siempre en manos del mercado, de sus proveedores de fondos presentes y futuros.

La situación no es muy diferente en las organizaciones no lucrativas. El patronato representa a los «propietarios» de la organización de manera análoga a como el consejo de administración representa y rinde cuentas a los accionistas. Los miembros del patronato deben comprender que ejercen una función de representación. Dificilmente este órgano de gobierno cumplirá eficazmente su función si no tiene claro quiénes son sus «propietarios». Pues bien, lo cierto es que la propiedad de la organización (se llame lucrativa o no lucrativa) corresponde en última instancia a sus suministradores de fondos, se llamen accionistas o donantes, sean estos últimos públicos o privados.

5. La información relevante

Como hemos mencionado, toda organización no lucrativa tiene una obligación genérica de rendir cuentas a la sociedad como un todo, pues recibe ciertas ventajas fiscales por su especial configuración jurídica. Mucho más compleja resulta, sin embargo, la tarea de determinar el contenido de la información relevante objeto de la rendición de cuentas. Si no es sencillo seleccionar la información relevante que deben proporcionar las empresas lucrativas, la tarea reviste mucha más dificultad en el caso de las organizaciones no lucrativas, en donde los indicadores cuantitativos no tienen el mismo peso que en aquéllas. De hecho, uno de los problemas más importantes relacionados con la rendición de cuentas de las organizaciones no lucrativas es precisamente la ausencia de indicadores claros y aceptados por la mayoría de

las organizaciones para evaluar su desempeño. De ahí que la tarea de definir y unificar esos criterios constituya, sin duda alguna, una de las prioridades más importantes en los esfuerzos por desarrollar y fortalecer el sector. El sector fundacional está todavía muy lejos de disponer de una metodología en la elaboración de sus informes similar a la existente actualmente en el sector lucrativo. La práctica totalidad de las empresas siguen hoy en día una serie de criterios homogéneos a la hora de informar de sus resultados. No nos referimos exclusivamente a la información económico-financiera. La información puramente cuantitativa de las empresas se ha enriquecido en los últimos años con los llamados informes de sostenibilidad o *triple bottom line*, que han ampliado el concepto de relevancia para incluir información de carácter social y medioambiental.

El recorrido que deben hacer las organizaciones no lucrativas es precisamente el inverso. El principal problema de las fundaciones no consiste en ampliar el espectro de sus intereses para incluir objetivos sociales y medioambientales, por la sencilla razón de que éstos siempre han formado parte de su ADN. Su principal reto consiste en demostrar que han conseguido transformar su compromiso social en resultados concretos.

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, la información relevante que las fundaciones han de comunicar a sus diferentes grupos de interés debe centrarse en rendir cuentas del cumplimiento de su misión y, por consiguiente, responder a las siguientes preguntas:

— ¿Cuál es la misión de la organización?

La misión de la fundación constituye su principal razón de ser. Los miembros fundadores la crearon con un propósito concreto, ese propósito las hizo merecedoras de un régimen jurídico particular y del apoyo de muchos donantes particulares e instituciones. De ahí, que la principal obligación de la fundación sea hacer explícita su misión o los fines de la misma.

— ¿Qué programas/actividades lleva a cabo para cumplir la misión?

La única forma de verificar si la fundación es coherente con su misión es comprobando si sus actividades

y programas están alineadas con la misma. No es inusual encontrarse con fundaciones que pierden el foco original tentadas por los recursos de un nuevo donante o los caprichos de un patrono.

— ¿Quiénes son los principales responsables de llevar a cabo la misión de la organización?

Los miembros del patronato son los garantes de la misión y sus directivos los responsables de llevarla a cabo. Han sido elegidos para garantizar que la organización cumple los fines para los que fue creada y evitar posibles desviaciones de la misma. Proporcionar una información básica sobre los patronos y los principales directivos es una obligación ineludible.

— ¿Cómo estoy utilizando los recursos para cumplir la misión?

La dotación patrimonial de la fundación y los ingresos que ésta pueda obtener por diversas vías (donaciones de particulares, subvenciones, rendimientos patrimoniales, etcétera) no son recursos que la organización puede emplear a su antojo, sino que están afectos al cumplimiento de la misión y, en algunas ocasiones, a la voluntad de determinados donantes que han decidido realizar una contribución para ayudar a un fin o a un programa muy concreto. Proporcionar una información económica detallada (estados financieros, memoria explicativa de los mismos e informe del auditor) constituye igualmente un deber de inexcusable cumplimiento.

— ¿Cuáles son nuestras políticas de gobierno?

Toda organización tiene un marco institucional que define su funcionamiento, sus competencias, sus órganos de representación y sus reglas del juego. Las organizaciones no lucrativas no son una excepción, también deben guiarse por un conjunto de normas jurídicas y prácticas de buen gobierno. El área de gobierno de estas organizaciones se suele concretar en tres documentos básicos: el acta fundacional, los estatutos y el código de buen gobierno

— ¿Cuáles son nuestros resultados?

El origen y el destino de los fondos proporcionan información sobre la coherencia entre los recursos y la misión de la organización. Ahora bien, que los medios sean los adecuados no nos asegura el cumplimiento de los obje-

tivos. No hay misión sin resultados o, mejor aún, el papel del patronato es precisamente transformar la misión en resultados. No entramos en qué se debe entender por resultados. Esa reflexión corresponde a cada organización y dependerá de muchas variables. Algunas entenderán por resultados el número de beneficiarios atendidos, otras, las más exigentes, fijarán otros indicadores, cuantitativos y cualitativos, que muestren el cambio operado por la acción de la organización. Los indicadores serán diferentes según nos enfrentemos con un proyecto de creación de infraestructuras, prestación de servicios o sensibilización de la opinión pública. Lo que importa subrayar aquí es que la organización debe ofrecer información sobre los resultados, que éstos van a constituir un «test» importante del grado de cumplimiento de la misión.

6. Los códigos de buen gobierno

Aunque los incentivos para impulsar las políticas relacionadas con el funcionamiento del órgano de gobierno, la transparencia y la rendición de cuentas son variados (Rey, 2012), los códigos de buen gobierno, que constituyen un conjunto de recomendaciones que recogen las principales prácticas y orientaciones sobre buen gobierno, son una de las principales herramientas para impulsar internamente estas políticas.

Aunque el contenido de un código de buen gobierno puede comprender muchos aspectos, la mayoría de ellos se pueden agrupar en cuatro grandes capítulos:

A) *Transparencia y rendición de cuentas*. Se trata de orientaciones dirigidas a facilitar la obligación de la fundación de rendir cuentas a la sociedad y hacer accesible la información relevante a sus diferentes grupos de interés. Por transparencia y rendición de cuentas se entiende «el esfuerzo por publicar y diseminar la información relevante de la organización haciéndola accesible a los diferentes grupos de interés o partes interesadas (*stakeholders*) en forma permanente y actualizada».

B) *Naturaleza y funcionamiento del órgano de gobierno*. Es la sección más extensa con diferencia. Entre otros temas se desarrollan:

a) Las responsabilidades generales de los patronos. Constituye el primer paso para distinguir cuál ha de ser la aportación esencial de los órganos de gobierno y diferenciar las del ámbito propio de la gestión ordinaria llevada a cabo por el director ejecutivo.

b) Los deberes de diligencia y lealtad de los patronos, así como la cuestión relativa los conflictos de intereses. Los deberes de diligencia y lealtad pretenden concretar unas pautas de comportamiento que ayuden a definir unos grados de exigencia y responsabilidad mínimos en el desempeño de los cargos, evitando la pasividad y el absentismo. La regulación de los conflictos de interés debe desarrollar un mecanismo que permita solventar los conflictos que podrían darse entre la organización y alguno de sus patronos.

c) La selección, designación y cese de los patronos. Los principios que orientan esta materia apuntan a garantizar la mayor objetividad en los procesos de selección y a asegurar la necesaria renovación y evaluación periódica de los candidatos.

d) La estructura del patronato y sus diferentes cargos. Esta área tiene por objeto determinar el papel de los patronos: presidente, vicepresidente, secretario general y, en su caso, comité ejecutivo. Asimismo, el ejercicio de las funciones puede aconsejar la creación de ciertos órganos de apoyo (comisiones) a los que confiar el examen y seguimiento permanente en algunas áreas de especial relevancia para el buen gobierno de la fundación: información económica, selección de patronos, remuneración, evaluación de resultados, recaudación de fondos, etcétera.

e) El funcionamiento del patronato. Nunca se insistirá lo suficiente en la necesidad de preparar y sacar todo el rendimiento a las reuniones de trabajo. El papel del presidente resulta crucial. La principal responsabilidad del presidente a la hora de ejercer su liderazgo se materializa en esas reuniones; debe asegurar la máxima eficacia de sus colaboradores.

f) La evaluación del patronato. La evaluación de los patronatos constituye uno de los retos más importantes del propio órgano de gobierno. Pese al recelo inicial que los miembros del patronato puedan tener a la hora de

someterse a una evaluación, la experiencia demuestra que cuando el proceso se ha planificado y ejecutado con las necesarias garantías el resultado final es siempre muy positivo. Planificar y entender los beneficios de una autoevaluación constituye una condición necesaria para asegurar su éxito.

g) Las relaciones con la dirección ejecutiva. La relación entre el director ejecutivo y el patronato es una de las áreas más conflictivas en el gobierno de las entidades no lucrativas. La distribución o división de poderes es siempre una tarea compleja. No siempre resulta sencillo determinar dónde termina el gobierno y comienza la gestión y viceversa. Por otra parte, la selección del director ejecutivo es una de las decisiones más importantes del órgano de gobierno, pues sobre él recaerá la responsabilidad de liderar la organización. Por eso resulta crítico que las responsabilidades entre el primer ejecutivo y el órgano de gobierno estén muy bien deslindadas. Asimismo, para asegurar la viabilidad de la institución es muy conveniente que las políticas relacionadas con la selección, apoyo, evaluación y sucesión del director estén claramente desarrolladas.

C) *Recaudación de fondos responsables y derechos de los donantes.* Las recomendaciones de esta sección van dirigidas especialmente a aquellas fundaciones que recaudan recursos del público en general. La intención que persiguen es impulsar la transparencia de las actividades de recaudación, así como la protección de la voluntad y derechos de información de los donantes.

D) *Control y supervisión financiera.* Se recogen prácticas tendentes a facilitar una mayor claridad y transparencia en la información económico-financiera, así como un control más riguroso de la actividad económica de la fundación que contribuya a garantizar su sostenibilidad futura.

Referencias bibliográficas

[1] DRUCKER, P. (1989): «What Business Can Learn from Nonprofits», *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.

- [2] FERRUZ, L.; MARCO, I. y ACERO, I. (2010): "Códigos de buen gobierno: un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español», *Aposta Revista de Ciencias Sociales*, nº 46, Universidad de Zaragoza,.
- [3] GUIDE STAR (2008): *The State of Nonprofit Transparency. Voluntary Disclosure Practices*. Guide Star, Washington.
- [4] INDEPENDENT SECTOR (2007): *Principles for Good Governance and Ethical Practices. A Guide for Charities and Foundations*, Independent Sector, Washington.
- [5] INGRAN, R. (2009): *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*; BoardSource, Washington.
- [6] MARTÍN CAVANNA, J. (2009): *Construir Confianza*; Madrid, Fundación Compromiso y Transparencia.
- [7] MARTÍN CAVANNA, J. (2010): *Construir Confianza*. Madrid, Fundación Compromiso y Transparencia.
- [8] MARTÍN CAVANNA, J. (2011): *Construir Confianza*. Madrid, Fundación Compromiso y Transparencia.
- [9] MARTÍN CAVANNA, J. y RUIZ DE MUNAIN, J. (2012): *Mapa de las inversiones de impacto en España*; Madrid, Fundación Compromiso y Transparencia.
- [10] OCDE (2004): *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, OCDE, París.
- [11] REY, M. y MARTÍN CAVANNA, J. (2011): «Buen gobierno y rendición de cuentas en las fundaciones empresariales españolas: un análisis comparativo de prácticas de transparencia», *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 7, vol. 3, nº 1, enero-abril, pp. 129-163.
- [12] REY, M.; MARTÍN CAVANNA, J. y ÁLVAREZ, L. I. (2012): «Assessing and Advancing Foundation Transparency: Corporate Foundations as a Case Study». *Foundation Review*. 4:3.
- [13] RODRIGUEZ, E.; CARRERAS, I. y SUREDA, M. (2012): *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*; Barcelona, ESADE-Instituto de Innovación Social.