



**CIRIEC**  
*españa*

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 71, Agosto 2011, pp. 229-251**

# **Una nueva frontera en organizaciones no lucrativas: el buen gobierno global**

**José Miguel Rodríguez Fernández**

Universidad de Valladolid

**M<sup>a</sup> Isabel Saz Gil**

Universidad de Zaragoza

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2011 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)

[www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# Una nueva frontera en organizaciones no lucrativas: el buen gobierno global

**José Miguel Rodríguez Fernández**

Profesor Titular de la Universidad de Valladolid

**M<sup>a</sup> Isabel Saz Gil**

Profesora Contratada Doctora de la Universidad de Zaragoza

## RESUMEN

*El objetivo fundamental del presente trabajo es proponer un esquema teórico para promover un buen gobierno corporativo global o ampliado en las organizaciones no lucrativas (ONL), potenciando a tal efecto la participación efectiva en las decisiones de los grupos de interés relevantes y la transparencia en la rendición de cuentas. En el marco de un enfoque stakeholder integral, se detallan los fundamentos específicos de ese gobierno y se incide en los elementos que permiten lograr un compromiso efectivo de la organización con sus stakeholders y la consiguiente transparencia en la rendición de cuentas. Esta última representa un compromiso ineludible, cuyo cumplimiento reforzará a su vez el propio gobierno corporativo ampliado, de carácter plural y participativo. De este modo, se refuerza la legitimación para actuar y se favorece un mejor servicio por parte de las ONL, pues ambos factores inciden decisivamente en el desempeño e imagen de esas entidades.*

**PALABRAS CLAVE:** Organizaciones no lucrativas, gestión stakeholder, participación en las decisiones, compromiso con los stakeholders, rendición de cuentas.

**CLAVES ECONLIT:** L310, M190, Z130.

**Cómo citar este artículo:** RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.L. y SAZ GIL, M.I. (2011): "Una nueva frontera en organizaciones no lucrativas: el buen gobierno global", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 71, agosto, pp. 229-251.

## **Une nouvelle limite au sein des organisations à but non lucratif : le bon gouvernement global**

**RESUME :** L'objectif principal du présent travail est de proposer un schéma théorique afin de promouvoir un bon gouvernement corporatif global ou élargi aux organisations à but non lucratif (OBNL), en renforçant à cet effet la participation effective des groupes d'intérêt correspondants aux décisions ainsi que la transparence dans la reddition de comptes. Dans le cadre d'une approche complète des parties prenantes, nous précisons les fondements spécifiques de ce gouvernement, de même que son incidence sur les éléments qui permettent d'arriver à un engagement réel entre l'organisation et ses parties prenantes et, par conséquent, la transparence dans la reddition de comptes. Cette transparence est un engagement incontournable, qui, s'il est respecté, renforcera à son tour le gouvernement corporatif élargi, qu'il soit pluraliste ou participatif. De cette façon, la légitimité d'action sera renforcée dans son action, favorisant ainsi un meilleur service de la part des OBNL, ces deux facteurs ayant, en effet, une influence décisive sur la performance et l'image de ces entités.

**MOTS CLÉ :** Organisations à but non lucratif, Gestion des parties prenantes, Participation aux décisions, Engagement avec les parties prenantes, Reddition de comptes.

## **A new frontier in non-profit organizations: global good governance**

**ABSTRACT:** The main objective of this paper is to propose a theoretical framework to promote global or expanded good corporate governance of non-profit organizations (NPOs) by enhancing the effective participation of important stakeholders in decision-making and transparent accountability. From the comprehensive stakeholder theory viewpoint, we will be focusing on the specific principles of corporate governance, the elements which achieve effective commitment of the NPO to its stakeholders and the resulting transparent accountability. The latter represents an inescapable commitment which, in turn, will strengthen an expanded, pluralist and participatory corporate governance. The result is to strengthen the NPOs' legitimacy to act and favour their provision of a better service, since both factors have a decisive impact on the performance and image of these organizations.

**KEY WORDS:** Non-profit organizations, stakeholder theory, participation in decisions, accountability, commitment to stakeholders.

## 1.- Introducción

Las organizaciones no lucrativas (ONL) desempeñan un papel significativo en el desarrollo social, económico y político de las regiones en las que operan, a través de la provisión de determinados bienes y servicios. De hecho, un ámbito característico de su actuación son los servicios sociales y la construcción de capacidades locales de autoayuda, junto con la promoción y reivindicación política de normas y medidas que beneficien a los grupos de población más desfavorecidos (Edwards y Hulme, 1996; Homs, 2009). Dada esa relevancia de las ONL, el presente trabajo se sitúa dentro del amplio campo de investigación que intenta estudiar la arquitectura, mecanismos institucionales, procedimientos operativos, niveles de participación y compromisos de transparencia en relación con el gobierno corporativo y la rendición de cuentas de esas entidades. Unas entidades cuyas claras peculiaridades exigen reconsiderar y adaptar las aportaciones de la sabiduría convencional existente en materia de gobierno de las empresas u organizaciones lucrativas, para llegar a perfilar configuraciones más apropiadas. En este sentido, son varios los rasgos distintivos de las ONL.

Por de pronto, constituyen entidades donde se evidencia una estructura de propiedad muy particular, hasta el punto de que, en sentido estricto, no existen propietarios sino socios o patronos. Incluso se observa que otros partícipes o grupos de interés (*stakeholders*) asumen de alguna forma diversos riesgos en la organización y actúan como importantes determinantes de su supervivencia y éxito a largo plazo. Es el caso de los donantes o financiadores, voluntarios, gestores, colaboradores, beneficiarios, etc. Todos ellos evalúan con creciente atención las actividades y resultados alcanzados. Esto a su vez está en la base de la complejidad que presenta la rendición de cuentas en las ONL (Thorne y Venable, 2008). En segundo término, cualquiera que sea su misión principal o su colectivo fundamental de beneficiarios, se observa que por lo general las ONL realmente intentan lograr múltiples objetivos, incluyendo la prestación de determinados servicios, a la vez que desempeñan una función reivindicativa (Rodríguez Cabrero, 2006; Montserrat, 2006). Asimismo, se enfrentan a una competencia creciente por ocupar un espacio propio. De un lado, como sector específico frente a las empresas lucrativas, las cuales cada vez irrumpen con mayor frecuencia en ámbitos donde antes no lo hacían y en los que tradicionalmente sólo intervenía el sector no lucrativo. De otro lado, cada entidad frente a otras ONL, debido a que, si bien los fondos públicos han ido aumentando durante los últimos años –al menos hasta la actual crisis económica y financiera–, también lo ha hecho el número de organizaciones existentes y las nuevas necesidades surgidas (Ruiz Olabuenaga, 2006).

Finalmente, las ONL se basan habitualmente en la adhesión voluntaria y la confianza. Pueden considerarse “organizaciones de participación”, puesto que la adopción de decisiones responde en principio a la lógica democrática y habida cuenta de que el fundamento del derecho a intervenir en las

mismas no viene determinado por tener parte en su financiación. No obstante, en la práctica se detecta un debilitamiento del funcionamiento democrático de las entidades, al existir una baja participación de los voluntarios y socios en su proceso estratégico y en la adopción de decisiones (Zurdo, 2003). A pesar de que parten con ventajas en la provisión de determinados bienes y servicios, derivadas de su estructura formalmente participativa, de su experiencia en ciertos ámbitos de actuación y de su arraigo social, muestran dificultades en el aprovechamiento de las mismas, debido a la tensión entre el crecimiento económico de la organización y desarrollo social. Tanto voluntarios como socios tienen un bajo protagonismo en la entidad y un creciente carácter subordinado respecto a los profesionales al servicio de ésta, parece ser que en pro de incrementar la eficiencia organizativa (Rodríguez Cabrero, 2006).

Pues bien, dada la visión plural de las ONL como entramados o núcleos donde convergen múltiples intereses y de donde derivan diversos objetivos a alcanzar, parece relevante examinar desde una perspectiva teórica el complejo problema del gobierno corporativo y los mecanismos de participación y transparencia en las ONL. Cabe investigar en especial la articulación institucional de los diferentes niveles de compromiso que puede establecer una ONL con sus grupos de interés, con el fin de fomentar su participación efectiva en la adopción de decisiones y hacerlos destinatarios de una información completa y veraz en relación con las actividades desarrolladas y los resultados conseguidos. Esto puede contribuir a incrementar la credibilidad social de la entidad, además de aprovechar en mayor medida las ventajas de que disponga en la prestación del *output*. Como constata Vidal (2009), el estudio del gobierno de las organizaciones no lucrativas tiene un cierto recorrido en la literatura anglosajona. Sin embargo, en España es una línea de investigación más incipiente. Por ello, el objetivo fundamental del presente trabajo es presentar un esquema teórico para promover un buen gobierno corporativo global o ampliado en las ONL, potenciando a tal efecto la participación efectiva en las decisiones por parte de los *stakeholders* relevantes y la transparencia en la rendición de cuentas. Esta última representa un compromiso ineludible, cuyo cumplimiento reforzará a su vez el propio gobierno corporativo plural y participativo. Todo ello con el fin de reforzar la legitimación para actuar y favorecer un mejor servicio por parte de las organizaciones no lucrativas, pues ambos elementos inciden decisivamente en el desempeño e imagen de esas entidades (Thorne y Venable, 2008).

Las páginas que siguen se estructuran de la siguiente forma. De entrada, en el apartado segundo, realizamos una aproximación más detallada a la caracterización de las organizaciones no lucrativas, como marco previo y necesario. El apartado tercero intenta presentar una perspectiva general del análisis académico en torno al gobierno corporativo de las ONL, haciendo referencia a algunos de los principales enfoques teóricos aplicados al respecto. Sobre la base así perfilada, a continuación, el apartado cuarto propone un esquema teórico de buen gobierno global para las mismas, lo que exige detallar sus fundamentos específicos y algunos principios para orientar su puesta en práctica. Después, en el apartado quinto se señalan determinados elementos adicionales a tener en cuenta, con el fin de avanzar hacia un modelo de participación de los grupos de interés. Por último, se apuntan las principales conclusiones.

## 2.- Las Organizaciones No Lucrativas (ONL): caracterización

Una organización no lucrativa (ONL) es una entidad privada que “tiene prohibido distribuir sus beneficios netos, si existen, entre los individuos que ejercen el control sobre ella” (Hansmann, 1980: 838). En consecuencia, los fondos sobrantes o rentas residuales se dedican a realizar actividades adicionales por parte de la organización (Thorne y Venable, 2008). Esta definición facilita la inclusión en el sector de una gran variedad de entidades que tienen claves diferentes a las empresas u organizaciones lucrativas y a las instituciones públicas (C. Marcuello, 2007).

Gui (1991) y Ben-Ner y Gui (1993) identifican dos tipos de entidades dentro del conjunto de las ONL, en función de que lo que denominan la “categoría dominante” –formada por aquellos grupos que tienen el poder de decisión en la organización, incluidos los donantes– y la “categoría beneficiaria” –constituida por los grupos que reciben directa o indirectamente los beneficios de la acción de la entidad–, pudiendo ambas categorías coincidir o no. En caso de que ambas categorías coincidan, esos autores aluden a *entidades no lucrativas de beneficio mutuo*. Cuando no hay coincidencia entre las dos categorías, hablan de *entidades no lucrativas de beneficio público*. Por su parte, Anthony y Young (1988) distinguen entre organizaciones de *proyección interna*, que benefician exclusivamente a los miembros de la entidad, y organizaciones de *proyección externa*, de orientación más altruista, en las que los beneficiarios son terceras personas ajenas a la institución. No obstante, son frecuentes las situaciones mixtas, donde las actividades se dirigen tanto a los socios como a terceros, desembocando así en una realidad poliédrica dentro de la que coexisten diversos grados de altruismo (Salamon y Anheier, 1992, 1993).

El desarrollo de las organizaciones no lucrativas se ve impulsado por múltiples factores, en general relacionados con la existencia de problemas económicos, sociales, políticos, religiosos, etc., a la vez que intervienen razones vinculadas con las motivaciones personales. Su crecimiento forma parte de un complejo proceso. Por una parte, se produce una profunda reestructuración del estado de bienestar, provocada por sus propios límites institucionales y económicos, a la vez que acelerada por la globalización. Por otro lado, la sociedad civil se reconstruye en la doble dirección de desarrollar estructuras organizadas de solidaridad y nuevas formas de participación cívica (Rodríguez Cabrero, 2005). En tal sentido, las ONL se ocupan de atender necesidades de carácter social que no son cubiertas por las Administraciones Públicas. Unas veces, se debe al proceso de reducción del peso de estas últimas dentro del contexto socioeconómico. En otras ocasiones, ello es el resultado de ser necesidades emergentes no satisfechas por el mercado –existen en éste fricciones o imperfecciones y se incumple alguna de las condiciones de competencia perfecta establecidas por la teoría económica neoclásica (Ben-Ner, 2006).

Así, las ONL producen bienes y servicios en favor de la sociedad y reciben para tal fin diversas contribuciones voluntarias, adoptando fundamentalmente la forma jurídica de asociaciones<sup>1</sup> y fundaciones<sup>2</sup>. También otras organizaciones con formas jurídicas diversas pueden incluirse dentro de sector no lucrativo, como las cooperativas de iniciativa social<sup>3</sup> o las empresas de inserción<sup>4</sup>, entre otras. Dada la diversidad y heterogeneidad de las entidades, resulta difícil hacer generalizaciones en torno a los problemas de gobierno corporativo a que se enfrentan cada una de ellas, pues los distintos tipos de instituciones presentan circunstancias no siempre coincidentes (Spear *et al.*, 2009). Además, no pueden establecerse modelos de gobierno permanentemente adecuados para todas las organizaciones, ya que el factor tiempo es un elemento esencial del análisis, lo que nos sitúa ante un proceso dinámico (Wodd, 1992).

Por otro lado, como señala Vidal (2009), la investigación en torno al gobierno de las organizaciones no lucrativas en España constituye una línea de investigación incipiente. Gran parte de los estudios sobre el gobierno de las organizaciones del Tercer Sector se han centrado en las entidades cooperativas, entre otros, Pérez *et al.* (2009) identifican los diferentes grados de heterogeneidad que presenta el gobierno de las cooperativas atendiendo a sus características diferenciadoras derivadas de los principios cooperativos; García Martí *et al.* (2004) exploran las pautas de gobierno corporativo en las almazaras cooperativas; Bakaikoa *et al.* (2004) analizan la estructura de gobierno en los grupos empresariales cooperativos; Romero (2006) analiza la participación en el gobierno de las cooperativas de trabajo asociado y señala la existencia de un alto grado de asociación entre esa participación en el gobierno de la cooperativa y el desarrollo de una apropiada cultura organizacional.

En la actualidad, las ONL actúan en un entorno de gran complejidad y en continuo cambio, caracterizado por altas demandas de servicios, crecientes expectativas de rendición de cuentas y un aumento de la competencia en la obtención de fondos (Golensky, 2005; Rodríguez Cabrero, 2005; Homs, 2009). De igual forma, deben enfrentarse a mercados duales, es decir, a dos tipos de actores cuyas expectativas no son coincidentes: por una parte, los beneficiarios, que reciben el servicio social, pero que habitualmente no lo pagan; y, de otro lado, los financiadores, que pagan el servicio social, pero que no son los receptores del mismo (Hansmann, 1980). Por tanto, es preciso identificar y valorar el producto que debe ser ofrecido a cada agente (Laing y Galbraith, 1997). Así pues, las cuestiones relacionadas con la confianza, los mecanismos de adopción de decisiones y la transparencia en la rendición de cuentas adquieren un especial significado dentro del ámbito de las ONL (Keating y Frumkin, 2003; Connolly y Hyndman, 2004; Weidenbaum, 2009).

En efecto, mientras el enfoque convencional del gobierno empresarial pone énfasis en los instrumentos de control y disciplina, con el fin de limitar las conductas de los directivos que pudieran perjudicar la creación de riqueza para los propietarios legales o accionistas, el gobierno de la ONL se

1.- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, que regula el derecho de asociación.

2.- Ley 50/2002, de 26 de diciembre.

3.- Art. 106 Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas.

4.- Ley 44/2007, de 13 de diciembre.

sitúa en un marco de fomento de la confianza, la colaboración y la aportación de capacidades o habilidades. En principio, se considera que los directivos o gestores de la entidad deberían estar de por sí motivados para actuar en beneficio del conjunto de ésta. Por tanto, los órganos superiores de administración de las ONL podrían ejercer una función menos centrada en la supervisión de comportamientos o vigilancia disciplinaria y más orientada hacia el aprovechamiento de conocimientos y la prestación de consejo estratégico (Thorne y Venable, 2008). En este sentido, Chaves y Sajardo (2004) analizan la importancia estratégica de los directivos en el gobierno de las organizaciones del Tercer Sector y su lógica de comportamiento. Establecen la hipótesis de la existencia de un tipo de directivo inspirado en los valores y en la cultura de estas organizaciones, lo que puede afectar positivamente a la trayectoria de la entidad. Por ello, subrayan la importancia de la formación en valores en el caso de los responsables de dichas instituciones.

De este modo, el gobierno y la gestión de las ONL han de tener en cuenta los rasgos característicos de las mismas. Como entidades orientadas a dar respuesta a las expectativas sociales de la colectividad, son capaces de contribuir al desarrollo solidario y a la vertebración comunitaria. Ahora bien, en paralelo han de promocionar la participación de las personas y grupos, eludir los peligros de un exceso de burocratización o de mercantilización (Salamon *et al.*, 1999) y hacer frente a diversos retos o dilemas en relación con su propia naturaleza organizativa (Giner y Sarasa, 1995; Garcés, 2000; Plataforma de ONG de Acción Social, 2006). El propio marco legal que las regula pone de relieve su especificidad y abre el camino para adoptar una gestión proclive a la participación efectiva de distintos *stakeholders* en la adopción de decisiones. Asimismo, la ausencia de ánimo de lucro y la presencia de buenos sentimientos colectivos, agentes altruistas y fines sociales propician esos sistemas de gestión pluralista y participativa (Granik, 2005).

### **3.- El gobierno corporativo en las ONL: perspectiva general**

En las últimas décadas, el gobierno corporativo se ha erigido como un asunto importante en cualquier tipo de organización (Bouchard, 2004). Tal como señalan algunos autores (Cornforth, 2004; Chaves, 2004; Vidal, 2009), en principio cabría examinar la administración de las ONL desde diferentes teorías relativas al gobierno corporativo. Por ejemplo, el modelo democrático o asociativo, la teoría de la agencia, el enfoque de la administración leal (*stewardship theory*), la visión de la dependencia de los recursos o modelo de cooptación, la teoría de los grupos de interés o *stakeholders* y la perspectiva propia de la hegemonía directiva o modelo burocrático-profesionalizado. En la práctica, las ONL posiblemente compartan de forma simultánea rasgos vinculados con varios de esos enfoques. En tal sentido, la denominada “perspectiva de la paradoja” (Cornforth, 2004) intenta tener en cuenta a la vez esas diversas aportaciones académicas para poner de relieve algunas de las

ambigüedades, tensiones y, en último término, verdaderas paradojas que los consejos de dirección o administración de dichas organizaciones han de afrontar. No en balde, la realidad a que deben hacer frente los miembros de sus órganos de gobierno es muy diversa, compleja y cambiante. Máxime a la vista también de varios factores contextuales, tales como el tamaño de la organización, los cambios en las políticas públicas relacionadas con las ONL, la evolución socio-cultural de la comunidad, etc. Cornforth (2004) identifica diferentes paradojas y tensiones en el gobierno de las ONL, las cuales dan lugar a distintas pautas de comportamiento. Una característica destacable de la paradoja es el reconocimiento de que los términos en apariencia contradictorios están inextricablemente entrelazados e interrelacionados de forma que la tensión cognitiva establecida permita un nuevo aprendizaje de la organización (Calton y Pyne, 2003). Desde ese ángulo, en cuanto el gobierno de las ONL ha de afrontar las demandas de diferentes *stakeholders*, puede verse inmerso en situaciones de conflicto. Sin embargo, el conflicto facilita la comprensión de los procesos complejos y dinámicos, a la vez que puede desembocar finalmente en soluciones creativas e innovadoras para el gobierno de tales entidades.

Ante la complejidad real del nudo de contratos explícitos e implícitos existente en las organizaciones, la literatura especializada ha ido presentando argumentos para ampliar el ángulo de visión del gobierno corporativo, sirviéndose de razones éticas, político-sociales o derivadas del análisis económico (Rodríguez Fernández, 2003, 2008). Desde luego, esa complejidad y dichos argumentos adquieren todavía más relieve en el caso de las ONL. De este modo, se multiplican las razones para aplicar un enfoque que llegue a tener en cuenta la relación entre los directivos (agentes) y los distintos grupos de interés susceptibles de ser considerados principales a estos efectos. Se llega así a la denominada teoría de la agencia múltiple o generalizada (Hill y Jones, 1992) y, en definitiva, a la orientación *stakeholder* integral o modelo pluralista de organización.

El término *stakeholder* se ha popularizado sobre todo a partir de la aportación de Freeman (1984), quien hizo notar que, si las empresas actúan en ambientes cada vez más complejos, han de tener en cuenta objetivos que afectan a mayor número de grupos de interés. De esta forma, el enfoque *stakeholder* integral implica tanto el reconocimiento de la importancia de todos los grupos de interés relevantes para la estrategia, la gestión y los resultados de la organización como la legitimidad de las expectativas y demandas de los mismos. Dentro de este marco, se concibe a las organizaciones como instituciones sociales articuladas en torno a un conjunto de relaciones entre diferentes partes interesadas y que, mediante la producción de bienes y servicios, desean satisfacer las necesidades de los diversos grupos que las integran y de los cuales dependen para su supervivencia (Rodríguez Fernández, 2003). El enfoque *stakeholder* integral conduce a un modelo diferente de dirección, gestión y gobierno de la organización, poniendo énfasis en dos elementos básicos: la participación efectiva en la adopción de decisiones, al menos por parte de los *stakeholders* más relevantes; y la generación de resultados en términos económicos, sociales y medioambientales, creando valor desde una perspectiva multidimensional y satisfaciendo las expectativas de esos diversos grupos de interés, en un contexto de transparencia de las informaciones.

A estos efectos, Freeman (1984) define *stakeholder* como una persona o grupo que es capaz de afectar o ser afectado por la organización. Este modo de entender ese término tiene algunos inconvenientes, aunque sólo sea por cuanto su amplitud puede llevar a la paradoja de incluir en su ámbito a grupos con intereses ilegítimos frente a la entidad. De ahí que, en línea con Clarkson (1995), quepa identificar a los *stakeholders* de una forma algo más restringida, para limitarlos a personas o grupos que tienen derechos en la organización y en sus actividades pasadas, presentes o futuras, poniendo cierto énfasis en los partícipes primarios: es decir, aquellos que están involucrados en transacciones voluntarias con la entidad y cuyas aportaciones resultan esenciales para su viabilidad. Una conceptualización más reciente es la que realiza AECA (2004), según la cual *stakeholders* son aquellos grupos sociales, individuos y otros entes –como el medio ambiente o las generaciones venideras– afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la organización, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y en la supervivencia de la misma.

En las ONL la identificación de los grupos de interés exige tener en cuenta ciertas especificidades, por lo que puede entenderse que delimitar el mapa de los *stakeholders* de las ONL resulta complejo. Máxime cuando se han ampliado los actores que intervienen directa o indirectamente en el gobierno de las ONL, debido a renovados desarrollos organizativos y nuevas formas de influencia o de participación, constituyéndose así una amalgama de intereses en la que se entrecruzan diversas formas de colaboración y competencia (Rodríguez Cabrero, 2005). Sin embargo, aunque algunos expertos teóricos sugieran definir una amplia lista de *stakeholders*, es más práctico y manejable aplicar un enfoque restrictivo al respecto (Thorne y Venable, 2008). Por su parte, Speckbacher (2008) señala la existencia de razones de carácter económico para establecer una jerarquía de *stakeholders* en las ONL, habida cuenta de que no todos los grupos de interés poseen los mismos derechos residuales de decisión y control en la entidad. Además, los distintos *stakeholders* tienen expectativas también diversas; y éstas en su caso pueden encontrarse limitadas al vínculo concreto que tienen con cada organización y con cada proyecto. Así, los diferentes tipos de ONL han de establecer su propio mapa y jerarquía de grupos de interés, ya que cada uno de éstos tiene necesidades distintas y debe adoptarse con él un nivel de compromiso diferente (Marsal y Blanco, 2007; Montserrat, 2009).

## 4.- El gobierno corporativo global o ampliado en las ONL

Puesto que el gobierno corporativo constituye la estructura y funcionamiento del sistema político de la organización (Eells, 1960), sirve así para resolver los conflictos de intereses más relevantes en las mismas. Dentro de la correspondiente literatura aplicada a las empresas o instituciones lucrativas, Salas Fumás (2002) especifica más en detalle este concepto como el conjunto de mecanismos a través de los cuales los propietarios de recursos que participan en la empresa protegen sus rentas y el valor de dichos recursos. Por su parte, la OCDE (1999) utiliza el término gobierno corporativo para hacer referencia al sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados mediante varias vías: especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la empresa, tal como el consejo de administración, la dirección, los accionistas y otros grupos de poder; definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los asuntos corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la organización, así como los medios para alcanzarlos y el control de la rentabilidad.

De acuerdo con Paz-Ares (2007), el estudio del gobierno corporativo en el sector lucrativo muestra cómo todo sistema de gobierno bien ordenado se articula en torno a tres grandes dimensiones, alrededor de las cuales surgen reglas y recomendaciones que pueden adaptarse a las diferencias culturales, sociales y motivacionales de las ONL para avanzar hacia un buen gobierno corporativo. Estas dimensiones que interaccionan mutuamente entre sí son libertad, responsabilidad y publicidad: 1) libertad en la configuración de la organización, que se traduce fundamentalmente en el principio de autorregulación y que permite adaptar la organización a las circunstancias y preferencias de los agentes; 2) responsabilidad de las personas a las que se encomienda el gobierno de la organización, lo cual desemboca fundamentalmente en el *principio de lealtad*, así como, en general, en una adecuada estructuración de los deberes fiduciarios de aquéllas, a la vez que 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; 3) publicidad en relación con el funcionamiento y los resultados de la entidad, que en última instancia se traduce en el principio de transparencia el cual mitiga el riesgo de que la libertad de organización se utilice como pretexto o coartada para la autoprotección.

Sobre esa base, el mismo Paz-Ares (2007) hace notar que las ONL presentan en la práctica algunos rasgos peculiares de su estructura de gobierno, a saber: órgano de administración de gran tamaño; representación en el consejo o junta directiva de un amplio espectro de perspectivas, trayectorias y experiencias; escasa diferenciación de funciones y categorías de consejeros; menor relevancia de los comités de auditoría; limitada presencia de miembros ejecutivos; separación clara entre el gobierno de la entidad y sus gestión; mecanismos informales de rendición de cuentas (*accountability*) del *management* frente al consejo o junta directiva; no limitación de la presencia en este último órgano; no remu-

neración de los servicios por pertenencia y dedicación a las tareas del mismo; e importancia de la preservación de la misión de la organización. Hay que señalar que el modelo de gobierno corporativo va a estar condicionado por los miembros de los órganos de gobierno cuya participación, a su vez, está condicionada por las motivaciones y razones que llevan a las personas a incorporarse a la organización (Bowen, 1994). Ostrower (2008) muestra debilidades de los órganos de gobierno de las ONL debido a la falta de compromiso de los miembros del consejo.

Claro está, en las ONL, al no existir títulos de propiedad, es natural observar las relaciones organizacionales en términos muy generalizados –con los nexos entre los diferentes grupos de interés y los directivos–, pues, por su propia naturaleza, el gobierno de estas entidades responde en mayor grado al enfoque *stakeholder* integral o pluralista, frente a la clásica orientación *shareholder* o puramente accionarial/financiera. A partir de ahí, esa perspectiva pluralista aplicada a las organizaciones no lucrativas constituye la base para poder adoptar en ellas de modo completo y coherente un modelo de responsabilidad social avanzada, dentro del cual los intereses de cada *stakeholder* son legítimos y tienen un valor intrínseco. Tal modelo exige (Rodríguez Fernández, 2007):

- a) Un gobierno corporativo global, ampliado e inclusivo—no excluyente—, articulado en torno a una participación plural y efectiva de los *stakeholders* en las decisiones, al menos de aquellos que en cada caso sean más relevantes para la organización.
- b) Una generación de riqueza neta total a largo plazo y sostenible en el tiempo, teniendo en cuenta las varias facetas, vertientes o dimensiones de esa riqueza, considerando simultáneamente a los diversos grupos de interés y preservando el capital medioambiental general y el capital físico, financiero e intelectual de la organización.
- c) En un plano más específicamente gerencial y de aplicación del modelo, unos responsables y directivos fiduciarios de los *stakeholders*, con retribuciones vinculadas a los diversos objetivos asumidos de responsabilidad social y encargados de rendir cuentas a la comunidad con transparencia y verificación externa.

Obsérvese que, de este modo, el gobierno corporativo de las ONL queda encuadrado dentro de un modelo previo de organización y de responsabilidad social, no a la inversa. En ese marco, cabe concretarlo en forma de algunos principios generales de buen gobierno en las organizaciones no lucrativas, tal como los siguientes (Melle, 2007; Rodríguez Fernández, 2007, 2008):

- Incorporación de la responsabilidad social en su misión, valores, visión estratégica, políticas generales y sistemas o procedimientos operativos, involucrando a las partes interesadas relevantes, consiguiendo el compromiso de los responsables o directivos y estableciendo criterios de remuneración variable vinculada con los logros en tal materia.
- Identificación objetiva y establecimiento del correspondiente mapa para reflejar las diferentes partes interesadas.
- Organización, dirección y gestión de carácter participativo, a la vez que simultánea consideración de criterios tanto de eficiencia como de equidad en el funcionamiento de la entidad.

- Detección de los efectos externos generados por la organización, que eventualmente pudieran ser negativos y debieran evitarse.
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Compromiso ético, resolución correcta de conflicto de intereses, respeto hacia la diversidad e igualdad de oportunidades.
- Adopción de códigos formales de ética y responsabilidad social.

Por su parte, Monserrat (2009) enumera además otros elementos específicos cuando, al referirse a los objetivos del buen gobierno de las organizaciones no lucrativas, destaca: 1) gestionar con visión estratégica, que implica la responsabilidad de gobernar la organización según los valores, objetivos y estrategias establecidas; 2) gestionar de acuerdo con los principios de eficiencia y eficacia, que supone que dichos principios deben regir el funcionamiento interno de la organización; 3) llevar a cabo una gestión financiera responsable, que significa asegurar los recursos suficientes para el funcionamiento de la organización a lo largo del tiempo; 4) asegurar la calidad en la prestación de productos y de servicios que realiza la organización a sus beneficiarios o usuarios; 5) realizar una gestión responsable de los recursos humanos, en todas sus modalidades, porque constituyen el núcleo para las actuaciones de la organización; 6) cumplir la legislación vigente sobre derechos sociales, obligaciones jurídicas, fiscales y medioambientales; y 7) adecuar la gestión y las necesidades de información a las características del tipo de actividad y a las expectativas de los diferentes grupos de interés. Todo ello resulta coherente con la visión de buen gobierno en las ONL de Rodríguez Cabrero (2006).

Ya en el plano más concreto de las funciones específicas correspondientes a los propios órganos de dirección de las ONL, parecen claras desde el punto de vista de la responsabilidad jurídica. De acuerdo con la legislación vigente, los encargados de asegurar el cumplimiento de las finalidades y las obligaciones de las ONL son los patronos en el caso de las fundaciones –Ley 50/2002, de Fundaciones– y los miembros de la junta directiva en las asociaciones –Ley Orgánica 1/2002, que regula el derecho de asociación–. Sin embargo, desde un enfoque organizacional, los interesados en que sean alcanzados los fines previstos en los correspondientes estatutos, y en que exista un adecuado funcionamiento de las entidades no lucrativas, son múltiples: voluntarios, beneficiarios, donantes, sociedad en general, etc. De ahí la complejidad de la posición en la que se encuentran los órganos de gobierno de las ONL. Así lo han subrayado varios autores (Cornforth, 2001; Vernis *et al*, 2004; Paz-Ares, 2007; Ingram, 2009), quienes señalan las funciones del órgano de gobierno de una entidad no lucrativa e identifican las responsabilidades básicas en los máximos órganos de gobierno. Dichas funciones a su vez se desagregan y concretan en funciones más específicas de ese consejo o junta.

## 5.- Hacia un modelo de participación de los *stakeholders*

Para articular un gobierno global, plural y participativo, se requiere recorrer unas etapas y avanzar en el establecimiento de diversos mecanismos que potencien la intervención efectiva de los *stakeholders* en la dirección y gestión de la entidad. A este respecto, se hace necesario, en primer lugar, determinar el mapa de los grupos de interés y adoptar medidas de transparencia; en segundo término, instrumentar mecanismos de rendición de cuentas; y, por último, establecer sistemas que fomenten la participación.

Ha de tenerse en cuenta que cada organización no lucrativa requiere determinar cuál es su mapa de partes interesadas, tanto internas como externas. Pues bien, ante ellas deberá presentar la información periódica pertinente acerca de sus actuaciones, resultados alcanzados, etc.; y hacerlo de modo adaptado a cada una. Por tanto, ha de identificar la información significativa para cada *stakeholder* y, a partir de ahí, proveérsela articulando herramientas específicas que respondan a las peculiaridades de sus exigencias. No en balde, son diversos entre sí los grupos de interés que instan a que la organización ofrezca información y sea responsable en el cumplimiento de sus actividades (Edwards, 2000).

En el contexto de ese proceso de rendición de cuentas, han de establecerse los mecanismos –si son de naturaleza interna o externa, explícitos o implícitos, de carácter obligatorio o voluntario, etc.–; los niveles, es decir, si se realiza de modo funcional o estratégico; y las herramientas o canales mediante los cuales se concreta la presentación de la información, sean informes económico-financieros o memorias sociales, además de los códigos de ética y de responsabilidad social aplicados. Estos códigos son repertorios de principios, criterios y reglas que se otorga a sí misma una organización, o una serie de entidades de un determinado sector. Constituyen un instrumento útil donde plasmar lo que se quiere ser y diariamente se intenta respetar o hacer, todo lo cual ayuda a clarificar el funcionamiento y el desarrollo de la organización. En este sentido, se constata la existencia de un número creciente de experiencias al respecto dentro del propio mundo de las ONL, donde se reflexiona y se actúa en torno a la transparencia y la rendición de cuentas de estas entidades, al mismo tiempo que se proponen códigos de conducta para dichas ONL. Sobre la base de la tipología de mecanismos de gobierno para empresas lucrativas sugerida por Charreaux (1997), Labie (2005) reflexiona en torno a las organizaciones del tercer sector, distinguiendo entre ellos conforme a dos dimensiones: por una parte, mecanismos específicos y no específicos; por otro lado, mecanismos intencionales y espontáneos.

Ahora bien, a pesar de la importancia que para la organización representa establecer una comunicación y entablar una colaboración con los distintos *stakeholders*, así como proceder a rendirles

cuentas para responder con éxito a sus expectativas, en realidad pueden identificarse diversas formas de entender la relación establecida y diferentes niveles subyacentes en cuanto al compromiso verdaderamente asumido ante ellos. En la práctica, suele depender de las circunstancias de la organización y de la relevancia y legitimidad de los correspondientes grupos de interés. En este sentido, Miller-Millesen (2003) señalan que el gobierno corporativo de las organizaciones no lucrativas responde a la existencia de presiones externas e internas que lo condicionan. Así mismo, Rijpens y Mertens (2008), a partir de Wodd (1992), plantean el gobierno de las organizaciones no lucrativas desde una perspectiva dinámica, según la cual aquél evoluciona y está condicionado por el ciclo de vida de la propia entidad.

En efecto, las organizaciones pueden elegir entre una cierta cartera o variedad de posibles “mecanismos de gobierno” a la hora de definir los cauces de diálogo, el grado de compromiso y la vinculación efectiva con sus *stakeholders*. En consecuencia, conviene precisar un poco más la articulación del ese gobierno global y de carácter participativo, para así entender mejor su alcance en el ámbito de la adopción de decisiones y, en paralelo, en el campo de la transparencia y rendición de cuentas. A estos efectos, la escalera de doce peldaños propuesta por Friedman y Miles (2006: 160-177) permite reflejar las posibles etapas ascendentes en las relaciones de diálogo y compromiso con los grupos de interés. A partir de esa escalera, e introduciendo algunas modificaciones para adaptarla mejor al presente caso, se puede llegar a la siguiente enumeración en función de las relaciones de los responsables y directivos de la organización con los grupos de interés: 1) manipular a los grupos de interés; 2) intentar “curar” la presunta ignorancia e ideas preconcebidas de éstos; 3) facilitar información; 4) dar explicaciones, 5) buscar el apaciguamiento de los *stakeholders* (“oír sin necesariamente escuchar”); 6) realizar simples consultas; 7) entrar en negociaciones sobre objetivos, políticas y formas de gestión; 8) alcanzar compromisos mutuos; 9) establecer colaboraciones específicas; 10) constituir un partenariado o “asociación” con los grupos de interés; 11) efectuar alguna delegación de poder a favor de éstos, otorgándoles una cierta representación en los procesos de decisión; y 12) llegar a un control por parte de los *stakeholders* relevantes, vía su mayor representación en dichos procesos.

Es fácil observar que la participación efectiva, requerida por el modelo de responsabilidad social avanzada e intrínseca y el subsiguiente gobierno corporativo global o ampliado, exige ascender más allá de los seis primeros niveles dentro de los doce señalados. Sólo así se habrá iniciado el camino hacia la participación real, continuada y decisoria de los *stakeholders* relevantes en los objetivos, las políticas, la gestión y el control de la organización, algo que va más allá de un simple diálogo sin mayores compromisos (AECA, 2007). A la vez, se limita el riesgo de que los órganos de administración orienten a la organización en función de sus propios intereses o exclusivas visiones personales (Spear *et al.*, 2009).

Dentro de este contexto, recuérdese que una entidad es una “organización de participación” si el fundamento para poder intervenir en la misma no descansa en el volumen de financiación aportado; y, además, se aplica en principio la lógica democrática en sus procesos de adopción de decisiones, con una misma ponderación o peso para los diversos participantes en la institución (García-Gutiérrez,

2002). En tal sentido, conviene distinguir entre participación corporativa y operativa. La primera se refiere a la participación en los órganos de gobierno de la entidad, responsables de fijar los objetivos y políticas generales, mientras que la segunda implica tomar parte en la adopción de decisiones en el plano de la gestión y el funcionamiento ordinario. En general, la participación operativa siempre se ha considerado como fuente de competitividad para la organización; sin embargo, la perspectiva *stakeholder* permite vislumbrar las ventajas en eficiencia que también se derivan de la participación corporativa (Pérez Fernández, 2002).

A estos efectos, la organización puede tener de por sí una vocación democrática debido a la propia forma jurídica adoptada –por ejemplo, una asociación, una sociedad cooperativa, etc.– Pero ello puede ser también el resultado de sus estatutos internos o derivar justamente del aludido modelo intrínseco de responsabilidad social –y consecuente gobierno corporativo global– adoptado como organización. En cualquier caso, lo verdaderamente importante es la existencia de mecanismos que permitan a los diferentes grupos de interés la participación efectiva en la fijación de los objetivos, la formulación de políticas, etc. Eso sí, dado que es un asunto en la práctica muy complejo y sometido a un enfoque contingente según cada entidad, la adopción de una dinámica participativa puede seguir un proceso paulatino y progresivo, para ir avanzando hacia el punto final deseado en función de las lecciones aprendidas de la experiencia. En este sentido, las experiencias de éxito a la hora de instaurar un modelo de organización participativa parecen haber seguido algunas pautas identificables y que, a su vez, permiten asentar, desarrollar y profundizar en los comportamientos participativos de forma continuada. A partir de trabajos previos (Rodríguez Fernández, 2003; AECA, 2007; Thorne y Venable, 2008; Weidenbaum, 2009; Young *et al.*, 1996, citado en Morales Gutiérrez, 2002) podemos establecer unas pautas a tener en cuenta a la hora de implementar un proceso participativo en las entidades sin ánimo de lucro:

- Establecer de forma expresa, previa y permanente el grado de compromiso de la organización.
- Manifiestar la convicción profunda y el ejemplo al respecto por parte de la dirección.
- Instaurar unos órganos de gobierno cuya composición siga criterios de diversidad, fomente la conjunción de distintos conocimientos y facilite el contraste de intereses o puntos de vista, incluyendo en su caso a personas procedentes de los diferentes *stakeholders* o expertos independientes, si bien cabe, alternativamente, la posibilidad de contar con el asesoramiento de todas ellas mediante la constitución de comisiones o foros consultivos.
- Constituir comités representativos también en el nivel de gestión, con protagonismo de sus miembros.
- Fomentar y mantener reuniones de grupo, donde puede potenciarse una cultura de la participación y compartir también sugerencias de mejora.
- Especificar y dar a conocer la formulación de la declaración sobre misión y valores fundamentales de la organización.
- Diseñar procedimientos de elección o ratificación de nombramientos para puestos de responsabilidad de modo que permitan reflejar la pluralidad intereses.

- Implantar un sistema de formación específica en materia de participación y responsabilidad social, tanto en términos teóricos como prácticos.
- Recabar y analizar informaciones sobre el proceso, implantando la participación de modo gradual.
- Definir de forma explícita el nivel de obligatoriedad del sistema adoptado, etc.
- Utilizar las nuevas tecnologías para avanzar y potenciar la participación.

En torno a este último punto, ha de resaltarse que, durante los últimos años, el avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones hace posible aplicar procedimientos electrónicos de consulta y negociación con los grupos de interés, por ejemplo vía Internet. Esto permite articular mecanismos institucionales y operativos de participación que en el pasado hubieran parecido complejos, inefectivos y con elevados costes de transacción.

Por otro lado, la fortaleza y potencialidad de la participación radica en la capacidad de los *stakeholders* para afectar de forma directa a los planes y objetivos de la organización, motivándose e involucrándose por ello en mayor medida. Por tanto, deben darse unas garantías para asegurar que los procesos de participación se realizan en un contexto que realmente incluya a todos los *stakeholders* relevantes y lo haga en un grado suficiente. Esta inclusión implica el compromiso con un modelo organizativo verdaderamente orientado hacia los diferentes grupos de interés y un equilibrio en las relaciones de poder entre éstos, lo cual favorece la supervisión y el control mutuos, desembocando en mayor eficiencia. Además, requiere que los *stakeholders* posean la capacidad y la voluntad de ir más allá de su propio interés particular, para así contribuir de forma positiva al funcionamiento de la organización y al bien común (Rodríguez Fernández, 2003). Naturalmente, los propios rasgos distintivos de las ONL pueden facilitar todo ello, dado que no existen propietarios en sentido estricto, suelen perseguir una pluralidad de objetivos y son muy significativos elementos como la adhesión voluntaria, la confianza y el afán de cooperación.

## 6.- Conclusiones

Las organizaciones no lucrativas (ONL) son entidades orientadas hacia una pluralidad de objetivos, que no reparten beneficios y en cuya base se encuentra la confianza, la adhesión voluntaria, la colaboración mutua y la participación en la adopción de decisiones. Estos rasgos distintivos facilitan las relaciones con el entorno y permiten ampliar su compromiso a través de redes de cooperación. El éxito de las ONL depende de la coherencia entre el planteamiento ideológico –los valores sociales que comparten los promotores, generan estrechos vínculos en su interior y facilitan el enlace con el

entorno más próximo–, el modelo organizativo –que permite la coexistencia de trabajadores remunerados y de voluntarios– y el funcionamiento real de la organización.

Las presentes páginas han intentado contribuir al estudio del gobierno corporativo de las ONL, perfilando su enlace con la transparencia de las informaciones y la rendición de cuentas. Con tal finalidad, se ha propuesto un esquema teórico de buen gobierno global o ampliado para las mismas, presentando tanto sus bases como determinados principios u orientaciones para conducir su puesta en práctica. Así mismo, desde una perspectiva más específica, ha merecido atención el análisis de los distintos posibles niveles de participación en la adopción de decisiones por parte de los diversos *stakeholders* o grupos de interés, en cuanto factor que fortalece el citado gobierno corporativo y potencia la rendición de cuentas. Lograr avances en torno a aplicación de un enfoque *stakeholder* integral en las ONL es un asunto complicado. Entre otras cosas, debido al limitado desarrollo teórico que todavía ha alcanzado la visión pluralista de las organizaciones, pese a que la creciente difusión de literatura al respecto pudiera llevar a pensar lo contrario. Amén de que la denominada “perspectiva de la paradoja” sugiere que las ambigüedades y tensiones en el gobierno de esas organizaciones dan lugar a distintas pautas de comportamiento y requieren complejas combinaciones de análisis académicos. Así las cosas, aún son necesarios claros esfuerzos para, al menos, profundizar en la delimitación objetiva de las partes interesadas en cada caso relevantes; estudiar su concreta articulación estructural y participativa según las circunstancias contingentes de la organización concreta; resolver problemas prácticos en la adopción de decisiones; avanzar en el cálculo e información acerca de las distintas vertientes de los resultados logrados; y elaborar hipótesis más precisas y empíricamente contrastables en torno a las relaciones entre los diversos grupos de interés. El modelo *stakeholder* como señalan Donaldson y Preston (1995) tiene implicaciones significativas y valiosas para la organización, tanto de carácter estratégico, como directivo y ético.

El modelo hasta aquí propuesto para avanzar hacia la participación de los *stakeholders* representa un esquema teórico general y, por tanto, necesariamente restringido en su horizonte práctico, lo que representa una limitación desde esta última perspectiva. El presente trabajo pone de relieve que la articulación de un gobierno participativo requiere ante todo un enfoque integrado, así como recorrer unas etapas y establecer diversos mecanismos que potencien la intervención efectiva de los *stakeholders* en la dirección y gestión de la entidad. A este último respecto, se hace necesario, en primer lugar, determinar el mapa de los grupos de interés y adoptar medidas de transparencia; en segundo término, instrumentar mecanismos de rendición de cuentas; y, por último, establecer sistemas que fomenten la participación. En último término, la atención que suscita el estudio del gobierno corporativo de las ONL, y su compleja e importante interrelación con la transparencia y la rendición de cuentas, parece aconsejar emprender futuras investigaciones ya desde un ángulo empírico, con el objetivo de profundizar en el alcance, contenido y efectos de todo ello.

Entre las recomendaciones que pueden derivarse para las ONL según lo apuntado en este artículo, cabe destacar la importancia de analizar el papel que juegan los diversos grupos de interés en el gobierno de las ONL. Junto con ello, la conveniencia de que se construyan y desarrollen relaciones

con los diferentes *stakeholders* de manera proactiva, así como la relevancia de facilitar su participación efectiva y continuada en la adopción de decisiones. Además, como recomendación para el sector considerado globalmente, podemos señalar que es fundamental emprender acciones coordinadas e incorporar a las entidades códigos de conducta que puedan aplicarse y servir de *benchmark* para el avance hacia un buen gobierno corporativo en todo el segmento de entidades no lucrativas, permitiendo un mayor flujo de conocimiento útil para las ONL que constituyen el sector. Esto puede permitir potenciar determinados aspectos, como puede ser la representación colectiva, sin olvidar la visión y el propósito común.

Tal vez el énfasis final haya de ponerse, justamente, en resaltar la relevancia de que las ONL acierten a la hora de establecer los niveles de compromiso real con sus *stakeholders* y la participación efectiva de éstos en la adopción de decisiones. Dada la especificidad de las ONL, la participación de los grupos de interés en el gobierno corporativo está íntimamente asociada a su naturaleza, por lo cual ha de realizarse de continuo un esfuerzo con el propósito de mejorarla progresivamente, sabiendo que siempre habrá oportunidades para ello. En tal sentido, se requiere que los responsables de las entidades adopten mecanismos institucionales y pautas de comportamiento coherentes con esa finalidad, máxime ahora que las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones—en especial, Internet—lo hacen posible de modo más fácil y con menores costes.

## 7.- Bibliografía

AECA (2004): *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*, ponentes José Luis Lizcano Álvarez y José Mariano Moneva Abadía, Comisión de Responsabilidad Social Corporativa, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Madrid.

AECA (2007): *Gobierno y responsabilidad social de la empresa*, ponentes José Miguel Rodríguez Fernández, Mónica Melle Hernández y José Manuel Sastre Centeno, Comisión de Responsabilidad Social Corporativa, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Madrid.

ANTHONY, D. & YOUNG, D. (1988): *Management Control in Nonprofit Institution*, Irwin, Illinois.

BAKAIKOA, B.; ERRASTE, A.M. y BEGIRISTAIN, A. (2004): "Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, pp. 53-77.

BEN-NER, A. (2006): "For-profit, State and Non-profit: How to Cut the Pie among the Three Sectors". En: Touffut, J.P. (ed.), *Advancing Public Goods*, Edward Elgar, Northampton.

- BEN-NER, A. & GUI, B. (1993): *The Non-Profit Sector in the Mixed Economy*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- BOUCHARD, M. J. (2004): "La gouvernance, une vieille et une nouvelle réalité pour l'économie sociale", *Economie et Solidarités*, 35, pp. 16-25.
- BOWEN, W. (1994): "When a Business leaders joint a Nonprofit Board", *Harvard Business Review*, Sep-Oct., pp. 4-8.
- CALTON, J.M. & PAYNE, S.L. (2003): "Coping With Paradox Multistakeholder Learning Dialogue as a Pluralist Sensemaking Process for Addressing Messy Problems", *Business and Society*, 42, pp. 7-42.
- CHARREAUX, G. (1997): *Le gouvernement de l'entreprise: corporate governance, théories et faits*, ouvrage collectif, Economica, Paris.
- CHAVES, R. (2004): "Gobierno y democracia en la Economía Social". En Juliá J.F. (Coord.), *Economía Social, la actividad económica al servicio de las personas*, Mediterraneo Económico, Colección de Estudios Socioeconómicos, Instituto de Estudios de Cajamar.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): "Economía política de los directivos de las empresas de economía social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, pp. 31-52.
- CLARKSON, M. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.
- CONNOLLY, C. & HYNDMAN, N. (2004): "Performance Reporting: A Comparative Study of British and Irish Charities", *British Accounting Review*, 36, pp. 127-154.
- CORNFORTH, C. (2001): "What Makes Boards Effective? An Examination of the Relationships between Board Inputs, Structures, Processes and Effectiveness in Non-Profit Organisations", *Corporate Governance: An International Review*, 9, pp. 217-227.
- CORNFORTH, C. (2004): "The Governance of Co-operatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective", *Annals of Public and Co-operative Economics*, 75, pp. 11-32.
- DONALDSON, T. & PRESTON, L. (1995): "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, 20, pp. 63-91.
- EDWARDS, M. (2000): *NGO Rights and Responsibilities: A New Deal for Global Governance*, Foreign Policy Centre, London.
- EDWARDS, M. & HULME, D. (1996): *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*, Kumarian, Hartford.
- EELLS, R. (1960): *The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise*, Columbia University Press, New York.

- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- FRIEDMAN, A.L. & MILES, S. (2006): *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
- GARCÉS, J. (2000): *La nueva sostenibilidad social*, Ariel, Barcelona.
- GARCÍA MARTÍ, E.; HERNÁNDEZ ORTIZ, M.J. y RUIZ JIMÉNEZ, C. (2004): "¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria? El caso de las almazaras cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, pp. 193-224.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (2002): "La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 40, pp. 99-122.
- GINER, S. y SARASA, S. (1995): "Altruismo cívico y político social", *Documento de trabajo, Instituto de Estudios Sociales Avanzados*, Universidad Pompeu Fabra-CSIC, nº 95/113, septiembre.
- GOLENSKY, M. (2005): "The Ties that Bind: Exploring Stakeholder Relationships in Human Service Organizations". En: *51st Annual Program Meeting of the Council on Social Work Education*, February 28, 2005, New York.
- GRANIK, S. (2005): "Membership Benefits, Membership Action: Why Incentives or Activism are What Members Want", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 14, pp. 65-89.
- GUI, B. (1991): "The Economic Rationale for the Third Sector", *Annales de l'Économie Publique, Sociale et Cooperative*, 61, pp. 550-572.
- HANSMANN, H. (1980): "The Role of Nonprofit Enterprise", *Yale Law Journal*, 89, pp. 835-901.
- HILL, C.W.L. & JONES, T.M. (1992): "Stakeholder – agency theory", *Journal of Management Studies*, 29, pp. 131-154.
- HOMS, O. (2009): *Los retos del Tercer Sector ante la crisis*, Fundación Luis Vives, Cuadernos de Debate, 6, Madrid.
- INGRAM, R. (2009): *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*, 2nd ed., BoardSource, Washington, D.C.
- KEATING, E. & FRUMKIN, P. (2003): "Reengineering Nonprofit Financial Accountability: Toward a More Reliable Foundation for Regulation", *Public Administration Review*, 63, pp. 3-15.
- LABIE, M. (2005): "Economie sociale, non profit, tiers-secteur : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat". En FINET, A. (Ed.), *Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financiers*, De Boeck, Bruxelles, pp. 101-124.
- LAINING, A.W. & GALBRAITH, A. (1997): "Matching Structure and Strategy: Towards a Market Orientation in Health Care", *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2, pp. 114-124.

- MARCUELLO, C. (2007): "Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas", *Ekonomiaz*, 65, pp. 208-227.
- MARSAL, P. y BLANCO TOTH, M.E. (2007): *Rendición de cuentas y transparencia de la sociedad civil en América Latina: Argentina*, Asociación de Graduados en Organización y Dirección Institucional (AGODI), Buenos Aires.
- MELLE, M. (2007): "La responsabilidad social dentro del sector público", *Ekonomiaz*, 65, pp. 84-107.
- MILLER-MILLESEN, J.L. (2003): "Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, pp. 521-547.
- MONTSERRAT, J. (2006): "Incidencia en la financiación y en el presupuesto". En: Ruiz Olabuenaga, J.I. (dir.), *El sector no lucrativo en España: una visión reciente*, Fundación BBVA, Bilbao.
- MONTSERRAT, J. (2009): *La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector*, Fundación Luis Vives, Cuadernos de Debate, 5, Madrid.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (2002): "El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial tipo O", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 40, pp. 43-71.
- OCDE (1999): *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, París.
- OSTROWER, F. (2008): "Boards of Midsize Nonprofits: Their Needs and Challenges". Urban Institute, Washington, DC. Disponible en: <http://www.urban.org/publications/411659.html>. Consulta realizada el 31 de mayo de 2010.
- PAZ-ARES, C. (2007): "El buen gobierno de las organizaciones no lucrativas (reflexiones preliminares)". En: Pérez-Díaz, V. (Dir.), *La filantropía: tendencias y perspectivas. Homenaje a Rodrigo Uría Meruéndano*, Fundación de Estudios Financieros y Fundación Uría, Madrid.
- PÉREZ FERNÁNDEZ E. (2002): "La participación como elemento constitutivo de las empresas de la Nueva Economía Social", *CIRIEC-Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, pp. 141-164.
- PÉREZ, F.J.; ESTEBAN, L. y GARGALLO, A. (2009): "Participación, gobierno democrático y resultados cooperativos: una perspectiva de RSE", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 65, pp. 163-190.
- PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL (2006): *Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social*. Disponible en: <http://www.plataformaong.org/biblioteca/publicaciones/planes/archivo/26430.html>. Consulta realizada el 30 de noviembre de 2009.
- RIJPENS, J. & MERTENS, S. (2008): "Roles and Composition of Nonprofit Boards : a Dynamic Vision", ISTR Eighth International Conference, Second ISTR-EMES European Conference, Barcelona, July 11.

- RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2005): "Los retos del Tercer Sector en España en el espacio social europeo: especial referencia a las organizaciones de acción social", *Revista Española del Tercer Sector*, n° 1, pp. 63-94.
- RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2006): "El gobierno de las organizaciones no lucrativas". En: Ruiz Olabuena, J.I. (Dir.), *El sector no lucrativo en España: una visión reciente*, Fundación BBVA, Bilbao.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (2003): *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*, Akal, Madrid.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (2007): "Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría", *Ekonomiaz*, n° 65, pp. 13-49.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (2008): "Modelo *stakeholder* y responsabilidad social: un gobierno corporativo global", *M@n@gement*, 11, pp. 81-111.
- ROMERO, A.J. (2006): "Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado andaluz", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 54, pp. 97-127.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (2006): "Introducción". En: Ruiz Olabuénaga, J.I. (Dir.), *El sector no lucrativo en España: una visión reciente*, Fundación BBVA, Bilbao.
- SALAMON, L. & ANHEIER, H. (1992): "In the Search of the Nonprofit Sector I: The Question of definitions", *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, n. 2, The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Baltimore.
- SALAMON, L. & ANHEIER, H. (1993): "In the Search of the Nonprofit Sector II: The problem of classification", *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, n° 3, The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Baltimore.
- SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K.; LIST, R.; TOEPLER, S. y WOJCIECH S. (1999): *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore.
- SALAS FUMÁS, V. (2002): *El gobierno de la empresa*, Colección de Estudios Económicos, Servicio de Estudios de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (La Caixa), Barcelona.
- SPEAR, R., CORNFORTH, C. & AIKEN, M. (2009): "The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from a UK Empirical Study", *Annals of Public and Cooperative Economics*, n. 80, pp. 247-273.
- SPECKBACHER, G. (2008): "Nonprofit versus Corporate Governance: An Economic Approach", *Nonprofit Management and Leadership*, 18, pp. 295-320.

- THORNE, D.M. & VENABLE, B.T. (2008): "Governance Theory and Practice for Nonprofit Organisations", *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4, pp. 139-168.
- VERNIS, A., IGLESIAS, M., SANZ, B. y SAZ, A. (2004): *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas, claves para el fortalecimiento institucional*, Granica, Barcelona.
- VIDAL, I. (2009): "Modelo de gobierno corporativo: diferentes perspectivas teóricas", Disponible en: [http://www.mes-d.net/grupcies/boletin/ArticuloII\\_Edic\\_76.pdf](http://www.mes-d.net/grupcies/boletin/ArticuloII_Edic_76.pdf) . Consulta realizada el 31 de mayo de 2010.
- WEIDENBAUM, M. (2009): "Who will Guard the Guardians? The Social Responsibility of NGOs", *Journal of Business Ethics*, 87, pp. 147-155.
- WOOD, M.M. (1992): "Is Governing Board Behavior Cyclical?", *Nonprofit Management & Leadership*, 3, pp. 139-163.
- YOUNG, K.M., ROSEN, C. & CARBERRY, E.J. (1996): *Theory O. Creating an Ownership Style of Management*, National Center for Employee Ownership, Oakland.
- ZURDO, A. (2003): *Voluntariado y estructura social. Funciones y límites*, FOESSA, Madrid.