



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 81, Agosto 2014, pp. 95-126

¿Quién gobierna las ONGD en España? Un análisis de la composición de sus órganos de gobierno

Íñigo García-Rodríguez
M. Elena Romero-Merino
Universidad de Burgos

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

© 2014 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

¿Quién gobierna las ONGD en España? Un análisis de la composición de sus órganos de gobierno

Íñigo García-Rodríguez
M. Elena Romero-Merino

RESUMEN

Esta investigación analiza la configuración del consejo de las 59 ONGD miembros de la Coordinadora estatal (CONGDE) que publican en sus webs el curriculum vitae de sus consejeros así como el efecto que tiene su idiosincrasia sobre la configuración del órgano de gobierno. Las características de la organización marcan, por una parte, sus necesidades asesoras y supervisoras y, por otra, su capacidad para atraer consejeros especialmente implicados y capacitados. Los resultados muestran cómo las entidades más jóvenes, las fundaciones y las entidades no religiosas están haciendo un esfuerzo por configurar sus órganos de gobierno de forma óptima y, por el contrario, las entidades más grandes parecen estar desaprovechando su capacidad para atraer consejeros valiosos y desperdiciando, por tanto, la posibilidad de configurar un consejo que les ayude en la consecución de sus fines organizativos

PALABRAS CLAVE: Gobierno, consejo, entidades no lucrativas, papel supervisor, papel asesor.

CLAVES ECONLIT: G390, L310, G300, C100.

Cómo citar este artículo: GARCÍA-RODRÍGUEZ, I. & ROMERO-MERINO, E. (2014): "¿Quién gobierna las ONGD en España? Un análisis de la composición de sus órganos de gobierno", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 81, 95-126.

Correspondencia: Íñigo García-Rodríguez, personal investigador en formación; M. Elena Romero-Merino, profesor ayudante doctor; Universidad de Burgos, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, C/. Parralillos s/n. 09001 Burgos. E-mail de contacto: meromero@ubu.es.

Qui sont les dirigeants des ONGD en Espagne ? Analyse de la composition de leurs organes de gestion

RÉSUMÉ : Cette étude analyse la configuration du conseil d'administration des 59 ONGD membres de la Plateforme Nationale Espagnole (CONGDE) qui publient le curriculum vitae de leurs conseillers sur leurs pages internet ainsi que l'effet que peut avoir leur idiosyncrasie sur la configuration de l'organe de gestion. Les caractéristiques organisationnelles impliquent, d'une part, ses besoins en termes de conseil et de supervision et, d'autre part, ses capacités à attirer des conseillers qualifiés et hautement impliqués dans le développement de leurs fonctions. Les résultats montrent que les fondations les plus jeunes et non religieuses s'efforcent de configurer au mieux leurs organes de gestion, et au contraire, que les plus grandes entités semblent perdre leur capacité à attirer des conseillers compétents et donc à former un conseil d'administration qui puisse les aider dans l'exécution de leurs objectifs organisationnels.

MOTS CLÉ : Gestion, conseil, entités à but non lucratif, rôle du superviseur, rôle du consultant.

Who governs NGOs in Spain? An analysis of the composition of their governing bodies

ABSTRACT: This research analyses the composition of the boards of the 59 DNGOs that are members of the Spanish National Platform (CONGDE) and publish their directors' CVs on their websites, as well as the effect of their particular characteristics on the board's makeup. The characteristics of the organization influence its advisory and supervisory needs, on the one hand, and, on the other hand, its ability to attract highly committed and able directors. The results show that foundations and younger or non-religious organizations are making an effort to shape their boards optimally. In contrast, larger entities seem not to be taking advantage of their ability to attract valuable directors and are therefore wasting the opportunity to form a board which will help them to attain their organizational goals.

KEY WORDS: Governance, board, non-profit organizations, supervisory role, advisory role.

1.- Introducción¹

Durante los últimos años el sector de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) ha experimentado un gran crecimiento tanto en volumen de fondos manejados como en su importancia social. Las ONGD se han convertido en actores clave en el ámbito de la cooperación internacional, canalizando en 2010 casi el 12% de la ayuda oficial al desarrollo según cifras del informe que Intermón Oxfam publicó en 2012. Además, se ha incrementado su papel en la sensibilización y en la educación para el desarrollo. Sin embargo, el impacto de la crisis sobre la cooperación al desarrollo está provocando la necesidad de mejorar la asignación de recursos que realizan estas organizaciones, especialmente tras la proliferación de escándalos que afectaron a algunas de estas entidades durante los años de crecimiento económico. En este sentido, resulta cada vez más clara la importancia de los órganos de gobierno de estas entidades como elementos clave no sólo en el asesoramiento de los equipos directivos sino también en la supervisión de los mismos. El principal mecanismo de gobierno interno de las organizaciones en general, y de las ONGD en particular, es su consejo². De hecho, existe una preocupación patente en el tercer sector por describir las líneas de una óptima configuración del consejo, esto es, aquella que conduzca a una mayor efectividad en el desempeño de las funciones que se le atribuyan.

Así, en el presente trabajo nos centramos en analizar la óptima composición del órgano de gobierno interno por excelencia de las ONGD. Este análisis lo hacemos desde una perspectiva ampliada y contingente. Ampliada porque estudiamos las características tradicionales (tamaño e independencia del consejo) y otros aspectos más novedosos como la formación y experiencias de los consejeros y la diversidad existente en el órgano de gobierno (Wellens & Jegers, 2014). Y contingente porque analizamos la influencia que tienen algunas características propias de cada organización (edad, tamaño, forma legal, condición religiosa y donaciones públicas) sobre la configuración del consejo. Además, comprendemos la perspectiva contingente desde una doble perspectiva, puesto que la idiosincrasia de la organización no sólo marca sus necesidades prioritarias (asesoras o supervisoras), sino también su capacidad para atraer a esos consejeros que le resultan especialmente valiosos. En el caso de las ONGD, dado el carácter altruista (no retribuido) de los consejeros, su capacidad para captar consejeros se deriva de conceptos abstractos y difícilmente manejables por ella misma, tales como la visibilidad o la reputación, de ahí que marquen la configuración de su órgano de gobierno y que tengan que ser considerados como elemento de ralentización o aceleración en su camino hacia la óptima composición del consejo.

1.- Los autores desean agradecer la ayuda financiera del Ministerio de Economía y Competitividad (Proyecto ECO2012-32554) para el desarrollo de la presente investigación.

2.- En este trabajo utilizamos indistintamente el término "consejo" para referirnos tanto al órgano de gobierno de las fundaciones (Patronato) como al de las asociaciones (Junta Directiva).

Para alcanzar el objetivo descrito, estructuraremos el trabajo como se describe a continuación. Comenzaremos analizando los mecanismos de gobierno en el sector no lucrativo (dentro del cual se encuentran las ONGD), pasando después a estudiar cuáles son las necesidades de las entidades de este sector a la hora de configurar su órgano de gobierno, así como su capacidad para hacerlo. A continuación, dentro del análisis empírico, describimos la población y la muestra analizada, para seguidamente explicar los resultados obtenidos en relación con la influencia de las características organizacionales analizadas. Finalizaremos el trabajo con las principales conclusiones derivadas de los resultados.

2.- Los mecanismos de gobierno en el sector no lucrativo

Los mecanismos de gobierno gestionan y representan los intereses de una organización velando por una asignación eficiente de sus recursos. En este sentido, su papel en la organización ha de ser doble: Asesor respecto a la dirección de la organización, aportando consejo a la vez que legitimidad, prestigio y vínculos con otras entidades (Hillman & Dalziel, 2003); y supervisor, protegiendo de la expropiación directiva a los aportantes de recursos (Johnson, Daily & Ellstrand, 1996).

La investigación sobre mecanismos de gobierno en el sector corporativo ha sido muy prolífica en las últimas décadas, especialmente desde la publicación de las obras de Pfeffer en 1972 y Jensen y Meckling en 1976. La primera de ellas, desde una perspectiva de dependencia de recursos, considera que los órganos de gobierno proporcionan recursos críticos (asesoramiento, relaciones...) para la empresa actuando como medios para minimizar su dependencia del entorno. Por su parte, la segunda de las obras, precursora de la teoría de la agencia, presenta a los órganos de gobierno como mecanismos de supervisión de la dirección, necesarios para conseguir que la dirección actúe en interés de los propietarios. Si bien los argumentos utilizados por estos autores son extensibles a otro tipo de organizaciones, como las entidades no lucrativas, la literatura en estos campos ajenos al lucro ha sido mucho más exigua.

Los argumentos del enfoque de dependencia de recursos fueron fácilmente extrapolables al tercer sector. Generalmente, los recursos críticos en las entidades no lucrativas estaban relacionados con la captación de recursos, las relaciones con el gobierno y la imagen pública. En esta línea, existen muchos trabajos relacionados con la capacidad de los consejeros para conseguir recursos financieros (Green & Griesinger, 1996; Provan, 1980), pero en los últimos años la tendencia es considerar a estos órganos de gobierno como un recurso estratégico clave y una fuente de asesoramiento para la dirección (Boesso, Cerbioni & Kumar, 2014; Herman, Renz & Heimovics, 1997; Mwenja & Lewis, 2009).

Por su parte, la teoría de la agencia, cuyos razonamientos están preparados para ser aplicados a todo tipo de organizaciones, ha tenido un reflejo más tardío y renuente en el sector no lucrativo. El enfoque de agencia supone asumir que puede existir un conflicto entre donante y equipo directivo que conduzca a un comportamiento oportunista por parte de este último. Durante muchos años se rechazó este planteamiento argumentando que, puesto que en estas organizaciones no estaba permitido repartir beneficios entre las personas que las controlan, no cabía pensar en una posible expropiación por parte de directivos o empleados (Hansmann, 1980). Desafortunadamente, la realidad demostró que, tal y como Jensen ya apuntaba en su trabajo de 1994, el altruismo no convierte a las personas en agentes perfectos y que, al igual que sucede en las grandes corporaciones, los comportamientos oportunistas y el fraude también están presentes en el tercer sector. En consecuencia, los órganos de gobierno de las entidades no lucrativas también han de incluir entre sus funciones la supervisión de la dirección para velar por la eficiente asignación de recursos (Andrés-Alonso, Martín-Cruz & Romero-Merino, 2006; Callen, Klein & Tinkelman, 2003; Hyndman & McDonell, 2009).

En los últimos años, no obstante, los autores apuestan por enfoque multiteóricos que aúnan no sólo los argumentos de los enfoques teóricos descritos (Callen, Klein & Tinkelman, 2010; Van Puyvelde, Caers, Du Bois & Jegers, 2012), sino también planteamientos derivados de la teoría del servidor (*stewardship*) (Viader & Espina, 2014), teorías cognitivas (Andrés-Alonso, Azofra-Palenzuela & Romero-Merino, 2010), o teorías sobre procesos de decisión grupal (Brown, 2005), entre otras.

En el sector no lucrativo, como en el corporativo, existen mecanismos de gobierno externos –como la regulación y las auditorías-, e internos –como los donantes significativos y el consejo-. Todos ellos pueden ser estudiados desde cualquiera de las perspectivas teóricas propuestas o desde un enfoque multiteórico que ampliase la comprensión de su papel en las organizaciones no lucrativas. No obstante, los mecanismos externos han sido frecuentemente cuestionados por su escasa efectividad en este sector (O'Regan & Oster, 2005), concediéndose un especial protagonismo a los mecanismos internos y, de forma más específica, al consejo que, según algunos autores (Callen *et al.*, 2003) se trataría del único mecanismo de gobierno efectivo en las organizaciones del sector no lucrativo.

De ahí que nuestro trabajo se centre precisamente en comprender mejor el papel que juega el consejo en las organizaciones sin ánimo de lucro y, por ende, su óptima configuración. Siguiendo a Cornforth (2004), utilizamos un enfoque multiteórico porque aunque individualmente cada una de las teorías enfatiza el desarrollo de una función por parte del consejo, el uso conjunto de todas ellas facilita la explicación de los distintos roles asignados al órgano de gobierno. Bajo este modelo multiteórico o ampliado, la óptima configuración del consejo sería aquella que le permitiese desarrollar de forma más efectiva tanto la función supervisora, derivada de la teoría de la agencia, como la asesora, procedente del enfoque de dependencia de recursos y enriquecida por los argumentos cognitivos y de toma de decisiones grupal. No obstante, la búsqueda de la configuración óptima del consejo no siempre es un objetivo alcanzable, máxime cuando algunas de las características del consejo son beneficiosas para el desarrollo de una función pero perjudiciales para otra. Por un lado, la efectividad del consejo en términos de supervisión suele asociarse a la reducción de costes de agencia, lo cual se

traduce tradicionalmente en un reducido tamaño del consejo y una elevada independencia de sus miembros. El reducido tamaño se justifica para evitar problemas de polizones (*free rider*) y ralentización en la toma de decisiones, mientras que la independencia de los consejeros se explica a través de la inexistencia de conflictos de intereses a la hora de controlar al equipo directivo. Los conocimientos específicos no parecen tener relación directa con la capacidad supervisora del consejo, salvo por aquellos relacionados directamente con la gestión o administración de organizaciones, y la diversidad, lejos de añadir valor a la función supervisora, supone una toma de decisiones más conflictiva y lenta que restaría valor a la organización.

Por otro lado, la función asesora no parece relacionarse directamente con la independencia (aunque en ningún caso se considera perjudicial) mientras que se ve directamente favorecida por el tamaño del consejo, que se relaciona con una mayor acumulación de conocimientos y experiencias y, en consecuencia, con una mayor capacidad de asesoramiento de la dirección organizativa. Además, la diversidad permite al consejo poseer una perspectiva más amplia para detectar problemas y proponer, evaluar y adoptar soluciones, con lo que afectaría positivamente a la calidad asesora del órgano de gobierno.

Comprendidas así las desavenencias en los atributos que favorecen ambas funciones del consejo, las organizaciones que buscan optimizar la composición de sus órganos de gobierno se enfrentarán a la necesidad de priorizar la función que les permita crear más valor. Por ello, la composición del consejo de las organizaciones ha de ajustarse a sus propias necesidades y circunstancias (Andrés-Alonso, Azofra-Palenzuela & Romero-Merino, 2009). Aunque, como veremos también en el siguiente epígrafe, la misma idiosincrasia que define las necesidades de la organización en términos de gobierno, marca su capacidad para atraer consejeros que quieran dedicar tiempo altruistamente a supervisar y/o asesorar a la organización no lucrativa.

3.- La óptima configuración del consejo de las entidades no lucrativas

La configuración de un órgano de gobierno efectivo en el ejercicio de sus funciones pasa primeramente por identificar las necesidades prioritarias de la organización para, posteriormente, llevar a cabo un proceso de búsqueda y captación de los individuos más capacitados para desarrollar esas funciones.

3.1. Qué consejo necesitan las organizaciones no lucrativas

A pesar de la tradicional búsqueda de una única configuración óptima del consejo para las organizaciones, muchos autores concluyen que dicha configuración, común a todas las organizaciones, no existe y que, siguiendo un enfoque contingente, es cada entidad la que debe configurar su órgano de gobierno en función de sus propias características. En concreto, cuestiones como la edad, el tamaño y la existencia de órganos de gobierno adicionales influyen en las necesidades asesoras y/o supervisoras de la organización y, por ende, en la configuración de su consejo (en términos de tamaño, independencia, diversidad y capital humano y social).

La edad de la organización se relaciona con la madurez y experiencia que esta tiene en el sector. Cuando una ONGD se constituye, sus fundadores suelen ocupar puestos directivos en la entidad aunque no siempre cuenten con experiencia previa en este tipo de trabajo (Andrés-Alonso *et al.*, 2009). En este sentido, la función de asesoramiento que puede desarrollar un órgano de gobierno grande y dotado de conocimientos específicos del sector puede resultar especialmente útil. Además, en los primeros años de vida de estas organizaciones, el volumen de recursos que manejan no suele ser excesivamente elevado, lo que limita el potencial de expropiación por parte de agentes oportunistas. Igualmente, el nivel de implicación de los fundadores suele ser muy alto tanto en la aportación de recursos como en las tareas de gestión no existiendo, por tanto, conflictos de agencia significativos. En consecuencia, durante los primeros años de funcionamiento de la organización, la función supervisora del consejo quedaría claramente relegada a un segundo plano frente a la asesora y, por tanto, la entidad no lucrativa se beneficiaría especialmente de consejos grandes, con conocimientos específicos del sector y con un elevado nivel de diversidad entre sus miembros.

El tamaño de la organización también es un elemento definitorio del papel de sus consejeros. Las entidades más grandes desarrollan, por definición, un mayor volumen de actividades que las pequeñas, se introducen en más segmentos geográficos y utilizan técnicas de gestión y financieras más complejas (Boone, Field, Karpoff & Raheja, 2007). Muchos autores muestran cómo el tamaño de la organización se refleja en un número más elevado de funciones a desempeñar por el órgano de gobierno (Andrés-Alonso *et al.*, 2009; Ostrower & Stone, 2010) y, por consiguiente, en la necesidad de incrementar el tamaño del consejo para ejercerlas de forma efectiva (Andrés-Alonso *et al.*, 2009; Cornforth & Simpson, 2002). Las necesidades de información y asesoramiento del equipo directivo aumentan a medida que el tamaño y la complejidad de la organización son más elevados (Klein, 1998). Así, la función asesora del consejo es lo suficiente relevante en estas entidades como para que la configuración óptima del órgano de gobierno se comprenda no sólo en términos de un aumento de tamaño, sino también en la búsqueda de conocimientos y experiencias especializados y diversos que puedan favorecer el desempeño de dicha función. No obstante, la complejidad de las organizaciones grandes también se relaciona con la existencia de un mayor potencial de expropiación y con una supervisión especialmente complicada y costosa (Bataille-Chedotel & Huntzinger, 2004). En estos casos, por tanto, es difícil definir una función prioritaria puesto que ambas funciones resultan necesarias para la supervivencia de la organización. La configuración del órgano de gobierno se entiende entonces a través de la búsqueda de un equilibrio entre las características que favorecen más a cada una de ellas. En

concreto, podríamos recomendar un órgano de gobierno con una mayoría de consejeros independientes para favorecer la supervisión y con un elevado volumen de capital humano y social que beneficiase la función asesora. En cuanto al tamaño, si bien es cierto que la supervisión se relaciona con tamaños del consejo más reducidos, en este tipo de organizaciones siempre se ha apostado por tamaños más elevados dado el mayor número de funciones a desarrollar por los consejeros. La diversidad, sin embargo, no tendría un efecto claro sobre el desempeño del órgano de gobierno puesto que enriquece la toma de decisiones pero también la ralentiza.

Por último, podrían existir otros mecanismos de gobierno adicionales para supervisar a la dirección que podrían sustituir al consejo en su función de control permitiéndole especializarse en su rol asesor. En este sentido, analizamos el efecto de la diferente forma legal que las ONGD pueden adoptar –fundaciones y asociaciones en el caso de España–, de su condición religiosa (existencia de un grupo religioso que ejerza control sobre la entidad) y de la presencia de donantes significativos –especialmente de carácter público– entre sus aportantes de recursos. En primer lugar, la forma legal comporta diferentes requerimientos legales y distintas expectativas en cuanto a sus responsabilidades y control interno (Cornforth, 2012; Gandía, 2011). En ambos casos –fundación y asociación– existe un organismo público al que han de rendir cuentas y ambas cuentan con un consejo responsable de sus acciones. No obstante, en las asociaciones existe además una asamblea de socios que se traduciría en un escalón más en los órganos de supervisión. Esto supondría que las juntas directivas podrían volcarse más en la función asesora mientras que los patronatos tendrían que dedicar más tiempo a la supervisión del equipo directivo. En segundo lugar, la condición religiosa de las organizaciones influye en las necesidades de las organizaciones (Gandía, 2011; Marcuello & Salas, 2001) puesto que en el caso de existir un grupo religioso relacionado con la ONGD, este constituirá un elemento supervisor adicional que podrá liberar parcialmente al consejo de su función supervisora. Por último, la existencia de un donante público significativo supone, no sólo que el organismo va a controlar la asignación de los recursos aportados logrando mayores eficiencias en términos económicos (Andrés Alonso *et al.*, 2006), sino también que aumente el nivel de profesionalización del órgano de gobierno (Ostrower & Stone, 2010). En definitiva, aquellas organizaciones que mantengan la forma legal de asociación, que estén controladas por un grupo religioso o que cuenten con un aportante público significativo entre sus donantes, podrán conformar su órgano de gobierno para cubrir una función primordialmente asesora atendiendo a los parámetros de tamaño, conocimientos y diversidad ya descritos previamente.

Todo lo apuntado en este apartado hace referencia a las necesidades de las entidades del tercer sector en términos de órgano de gobierno. Sería, por tanto, la configuración del consejo que podría reportarles un mayor valor en el desarrollo de sus funciones. No obstante, el camino que han de recorrer estas organizaciones para conseguir una configuración efectiva del consejo es especialmente complejo dado el carácter no lucrativo de la figura del consejero. Como veremos a continuación, al no existir el incentivo económico, las organizaciones no pueden controlar las principales variables de atracción (como la reputación o la visibilidad) de potenciales consejeros lo que, en definitiva, marcará su velocidad para optimizar la configuración de su consejo.

3.2. Qué consejo pueden tener las organizaciones no lucrativas

Las motivaciones más habituales de los consejeros del tercer sector, lejos de las retribuciones monetarias o materiales, son ayudar a la comunidad y contribuir con aportaciones únicas al consejo. Otras cuestiones, como el aprendizaje a través de la comunidad y el desarrollo de las relaciones individuales, se mencionan también aunque con menor importancia que las anteriores. Con todo, los consejeros de este sector muestran en su actuación una motivación altruista, con una mayor preocupación por objetivos externos que por los propios (Inglis & Cleave, 2006). En general, los potenciales consejeros se comprometen con aquellas organizaciones con cuya misión coinciden y, por tanto, este será el determinante fundamental en la elección de la entidad a la que dedicar su tiempo. Sin embargo, existen también otras características de las organizaciones que influyen en la decisión final de los consejeros, especialmente cuando las entidades tienen misiones similares. En general, los voluntarios se decantan por dedicar su tiempo a las organizaciones más antiguas, que cuentan con una mayor reputación y experiencia en el sector (aspectos intangibles), las religiosas (también un aspecto no tangible), así como aquellas que tienen mayores subvenciones públicas de entidades locales. Además, las donaciones de tiempo y de dinero suelen ser complementarias a nivel individual, es decir, también el volumen global de donaciones se relaciona directamente con el de voluntarios (Marcuello & Salas, 2001). Estas circunstancias resultan también extrapolables al caso de la captación de consejeros, puesto que parece más probable que, ante entidades con misiones y objetivos similares, estos prefieran formar parte de los órganos de gobierno de las organizaciones con una mayor reputación en el sector. Con todo, entendemos que las ONGD más grandes, las más antiguas, las religiosas o las que disponen de un mayor volumen de donaciones públicas están en mejor disposición de configurar un consejo más efectivo que el resto o pueden conseguir optimizar su composición de forma más rápida.

4.- Características generales de la muestra

La población objeto de estudio en este caso son las ONGD españolas. Según la Coordinadora de ONGD de España (CONGDE) (2008), una ONGD ha de ser una organización estable, sin ánimo de lucro, trabajar activamente en el campo de la cooperación para el desarrollo y la solidaridad internacional, tener una voluntad de cambio o de transformación social, poseer respaldo y presencia social, tener independencia, poseer recursos (tanto humanos como económicos), actuar con mecanismos transparentes y participativos de elección o nombramiento de sus cargos, ser transparente y, finalmente, estar basada y articulada en torno a los fines de solidaridad internacional y cooperación.

La fuente primaria de esta investigación es la página web de cada una de las ONGD, puesto que, según los Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno de la propia Coordinadora (2012), en ellas tendría que encontrarse disponible la información relativa al órgano de gobierno de cada organización. Además, hemos utilizado el informe anual del sector que elabora la CONGDE para extraer la información respecto a los ingresos obtenidos relacionados con la cooperación al desarrollo, así como la importancia relativa de los distintos donantes públicos.

La muestra se configuró a partir de los datos del ejercicio 2011 utilizando únicamente aquellas organizaciones pertenecientes a la CONGDE que cumplían el indicador de transparencia 1.1 de la Coordinadora, es decir, que publicasen en sus respectivas webs la composición de su órgano de gobierno en términos de nombre, cargo y trayectoria. Así, de las 93 organizaciones de la CONGDE en 2011, se incluyen en la muestra sólo 59 entidades (63,44%). Este conjunto de entidades representaban, según datos de la propia Coordinadora, el 76,12% de los ingresos relacionados con cooperación al desarrollo de todas las organizaciones asociadas en 2011³. Estas 59 ONGD tienen un total de 720 consejeros en sus órganos de gobierno aunque sólo se ha podido acceder a los currículos de 665 de ellos. El porcentaje de entidades que publican el *currículum* de cada consejero (63,44%) contrasta con los datos ofrecidos por la CONGDE (2013; 2014) respecto al cumplimiento del indicador 1.1 en los años 2012 y 2013 (98,1% y 98,5% respectivamente, aunque no detalla si se cumple íntegramente o parcialmente). Sin embargo, este dato se sitúa claramente por encima de los resultados obtenidos en los informes de la Fundación Compromiso y Transparencia (2014) para el sector fundacional entre 2010 y 2013. Estos informes, aunque muestran una clara apuesta de las fundaciones por la transparencia durante los últimos años, aún distan mucho de acercarse a las cifras presentadas por las ONGD (en ese período de tiempo las fundaciones empresariales que publicaban el perfil de sus patronos pasaron del 16% al 48%, y las fundaciones familiares del 4% al 20%).

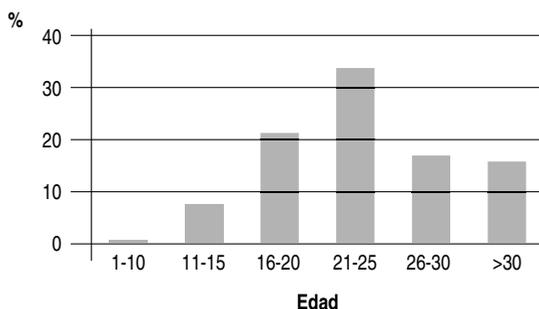
4.1. La edad de las ONGD

En el año 2011, las 59 organizaciones de la muestra tenían una antigüedad que abarcaba desde los 12 hasta los 109 años⁴. No obstante, como se aprecia en la Figura 1, más de un tercio de las entidades se encuentran entre los 21 y los 25 años de antigüedad (33,9%), siendo la edad media de la muestra analizada de 27,3 años. La mayoría de las ONGD se constituyeron hace más de una década y sobreviven a pesar de las inclemencias económicas. Así, mientras en 1993 la edad media de estas organizaciones ascendía a 11,3 años (Marcuello & Salas, 2001), y en 1999 a 16,9 años (García & Marcuello, 2007), la media actual ha aumentado prácticamente en los años que han transcurrido desde dichos estudios.

3.- De las 93 ONGD que formaban parte de la CONGDE en 2011, solo 77 presentan datos sobre sus ingresos.

4.- Varias ONGD han transformado su forma jurídica de asociación a fundación. En estos casos consideramos la fecha del comienzo de su actividad independientemente de que haya variado su forma jurídica.

Figura 1. Distribución de las ONGD según su edad

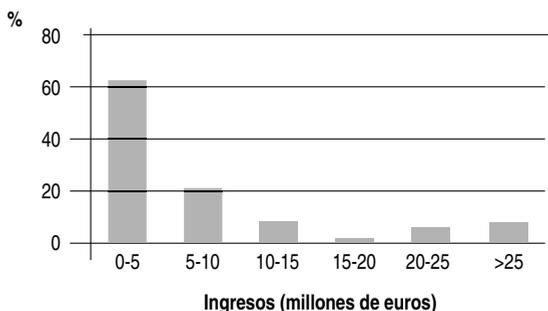


4.2. El tamaño de las ONGD⁵

Para medir el tamaño hemos empleado el volumen de ingresos que obtienen las ONGD para destinar a su actividad en cooperación para el desarrollo. Esta cifra, a diferencia de la del activo o de la de los ingresos totales de la entidad, homogeneiza los datos analizados dado que no todas las entidades se dedican exclusivamente a la cooperación internacional.

El crecimiento de estas organizaciones ha sido notable durante las últimas dos décadas. Así, mientras en 1993 el promedio de ingresos de las ONGD ascendía a 2,4 millones de dólares (Marcuello & Salas, 2001), actualmente las organizaciones de nuestra muestra obtienen unos ingresos medios para cooperación de 8.150.151 €. Aunque entre los 15.772 € de Justicia y Paz y los 69.807.497 € que ingresó Intermon Oxfam en 2001 existe una gran diferencia, la mayor parte de las organizaciones (62,50%) tienen unos ingresos inferiores a 5 millones de euros.

Figura 2. Distribución de las ONGD según su tamaño



5.- De las 59 ONGD de la muestra, 3 no presentaban datos sobre sus ingresos y su procedencia, de modo que no han sido incluidas en este apartado ni en el correspondiente a subvenciones públicas.

4.3. La forma legal de las ONGD

La forma legal que adoptan las organizaciones afecta también de manera significativa al comportamiento de las mismas (Cornforth, 2012). En el caso de España, las ONGD pueden tomar la forma jurídica de asociación o de fundación. De las 59 organizaciones analizadas, 30 (50,85%) poseen la forma jurídica de fundación, mientras que las otras 29 (49,15%) son asociaciones⁶, existiendo por tanto un equilibrio entre las formas legales de las ONGD. Este dato resulta interesante si lo comparamos con los estudios previos presentados en Marcuello y Salas (2001) y Andrés-Alonso *et al.* (2006) para una muestra similar durante los años 1993 y 1995-2001, respectivamente. En el año 1993 el porcentaje de fundaciones era de tan sólo el 12% (Marcuello & Salas, 2001), a comienzos de siglo la cifra aumentaba hasta el 40% (Andrés-Alonso *et al.* 2006) y ahora supera el 50%. De hecho, algunas de las organizaciones de la muestra han cambiado su forma legal (de asociación a fundación) desde su constitución hasta la actualidad. Esta evolución revela una preferencia de las ONGD por la figura fundacional. Dicha preferencia puede derivarse de los mayores privilegios impositivos de los que gozan las fundaciones (de los que sólo disfrutaban las asociaciones declaradas de utilidad pública, al menos tras dos años de actividad), y de la existencia de un único órgano de gobierno (patronato), frente a la dualidad de las asociaciones (junta directiva y asamblea general), lo que se traduce en una mayor agilidad en su funcionamiento y toma de decisiones.

4.4. La condición religiosa de las ONGD

La separación de la cooperación al desarrollo y las misiones de carácter religioso es bastante evidente en la muestra analizada. Si en el año 93 Marcuello y Salas (2001) señalaban que el 40% de las ONGD eran religiosas y este porcentaje retrocedía hasta el 28,8% en 2008 (Gandía, 2011), en nuestra muestra sólo el 27,1% de las organizaciones se relacionan con un grupo religioso de forma expresa.

4.5. La estructura de ingresos de las ONGD

La estructura de donaciones en términos de ingresos públicos y privados, así como de importancia relativa de las subvenciones públicas concedidas por cada uno de los niveles de las administraciones (autonómico-local, nacional e internacional), muestra una elevada dispersión en la muestra analizada. Así, encontramos entidades con la totalidad de sus ingresos de origen público frente a otras cuya única fuente de ingresos es de carácter privado. En términos medios, el 68% de los ingresos de las ONGD son de origen público, lo cual supone un incremento respecto a años anteriores: 50% en 1993 (Marcuello & Salas, 2001) y 59% a comienzos de siglo (Andrés-Alonso *et al.*, 2006). Esta cifra es reflejo del aumento que experimentó la cooperación oficial para el desarrollo hasta fechas recién-

6.- En la muestra existen también dos federaciones (FERE-CECA y Medicus Mundi), pero ambas están compuestas por distintas asociaciones, por lo que han sido analizadas dentro del grupo de las asociaciones.

tes, parte de la cual se canaliza a través de las subvenciones a las ONGD. Respecto a la procedencia de los ingresos públicos, las ONGD se nutren de manera similar de fondos nacionales (29%) y autonómico-locales (34%). Sin embargo, sólo el 29% de las entidades son capaces de obtener subvenciones de organismos internacionales, constituyendo estas, en términos medios, sólo el 5% del total de ingresos percibidos.

5.- El consejo que tienen las ONGD españolas

Descrita la muestra que constituye nuestro objeto de análisis, se expone en la Tabla 1 la composición del consejo de estas ONGD en términos medios.

5.1. El tamaño y la independencia del consejo de las ONGD

Existe una gran diferencia entre el consejo más pequeño y el más grande (4 y 56 miembros respectivamente), situándose el tamaño medio en 12 consejeros. Son consejos conformados mayoritariamente por miembros independientes. De hecho, únicamente 16 de las 59 ONGD cuentan con al menos un consejero que trabaja en la propia organización (*insider*). Estos datos presentan diferencias con el estudio de Andrés *et al.* (2006). El tamaño se ha reducido ligeramente (de 13 a 12) y la independencia ha aumentado varios puntos (del 92% al 96%). Así, podríamos estar asistiendo a un intento de las ONGD por ajustarse a algunos códigos de buen gobierno que, en línea con los argumentos tradicionales de la teoría de la agencia, valorarían positivamente tanto el reducido tamaño como la independencia del consejo.

Tabla 1. Configuración media de los consejos de las ONGD

		Media	Mínimo en una ONGD	Máximo en una ONGD	% ONGD con al menos un miembro
Tamaño del consejo		12,20	4	56	-
Trabajadores de la propia ONG (<i>insiders</i>)		3,91%	0,00%	28,81%	27,12%
Grado de Educación	Título de Doctor	11,34%	0,00%	40,00%	62,71%
	Título de Máster	14,35%	0,00%	75,00%	67,80%
	Título de licenciado/diplomado/graduado	79,71%	33,33%	100,00%	100,00%
Educación específica	Estudios de Coop. Internacional/Gestión ONG	5,56%	0,00%	35,71%	35,59%
Ramas de educación	Titulaciones de artes, humanidades y educación	30,23%	0,00%	80,00%	89,83%
	Titulaciones de ciencias	4,05%	0,00%	33,33%	27,12%
	Titulaciones de ciencias de la salud	17,82%	0,00%	100,00%	55,93%
	Titulaciones de economía y empresa	18,11%	0,00%	100,00%	81,36%
	Titulaciones de ingeniería y arquitectura	9,00%	0,00%	78,57%	54,24%
	Titulaciones jurídicas	14,32%	0,00%	60,00%	61,02%
Experiencias profesionales	Abogados	4,67%	0,00%	26,67%	35,59%
	Artistas	0,94%	0,00%	22,22%	8,47%
	Banca, finanzas y seguros	7,18%	0,00%	33,33%	47,46%
	Informática, nuevas tecnologías	7,04%	0,00%	57,14%	42,37%
	Profesores	26,05%	0,00%	80,00%	83,05%
	Religiosos	12,65%	0,00%	100,00%	22,03%
	Sanidad	9,36%	0,00%	100,00%	33,90%
Grado de responsabilidad	Directivos de entidades no lucrativas	7,21%	0,00%	50,00%	52,54%
	Consejeros en otras entidades no lucrativas	17,62%	0,00%	77,78%	67,80%
	Directivos de empresas	10,87%	0,00%	75,00%	50,85%
	Consejeros en empresas	8,61%	0,00%	76,79%	32,20%
Relación con organismos públicos	Políticos	4,92%	0,00%	75,00%	20,34%
	Sindicalistas	5,40%	0,00%	96,67%	11,86%
Proactividad	Emprendedores	2,78%	0,00%	25,00%	27,12%
	Fundadores de entidades no lucrativas	6,18%	0,00%	75,00%	32,20%
Diversidad	Género	38,65%	0,00%	85,71%	94,91%
	Educativa	0,62	0,17	1,00	-
	Experiencias profesionales	0,39	0,00	0,71	-

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas. Elaboración propia.

5.2. La formación de los consejeros de las ONGD

En relación con la formación educativa hemos analizado tanto el grado alcanzado por los consejeros como la rama en la que se han especializado. Además, dado el sector analizado, hemos tenido en cuenta de forma particular la formación específica en cooperación. Esta variable, junto a la estudiada en el siguiente epígrafe (experiencia profesional), es la que habitualmente incluyen las ONGD en el perfil de los consejeros. A través de la formación académica de los consejeros tratamos de aproximar su "cultura". Otras variables de carácter más íntimo, como podrían ser los valores o las creencias de los consejeros quedan fuera de la mayoría de los estudios por la dificultad en su medida y valoración.

Con respecto al nivel de formación alcanzado por los consejeros observamos cómo hay una proporción similar de consejeros con título de Doctor y de Máster, no siendo ninguna de ellas especialmente elevada. Por término medio, uno de los consejeros de la ONGD es Doctor y otro (o la misma persona) ha cursado un Máster. Mucho mayor es la presencia de consejeros con estudios universitarios de licenciado, diplomado o graduado, estando estos presentes en todas las entidades y representando aproximadamente 10 de los 12 consejeros. Es destacable el bajo porcentaje de consejeros con estudios específicos de Cooperación Internacional o de Gestión de ONG. Así, aunque en los últimos años se han desarrollado posgrados universitarios específicos de estas materias y su realización se está convirtiendo en habitual entre los requerimientos solicitados a los aspirantes a trabajar en las ONGD, actualmente sólo un 5,56% de los consejeros declaran tener estudios específicos en cooperación. De hecho, en 38 de las 59 entidades no había ningún consejero con este tipo de formación.

Cuando examinamos los resultados obtenidos en cada una de las seis ramas de conocimientos definidas (artes, humanidades y educación; ciencias; ciencias de la salud; economía y empresa; ingeniería y arquitectura; y jurídicas), se observa cómo los estudios más habituales son los de la rama de artes, humanidades y educación (aproximadamente 4 de los 12 miembros del consejo promedio), seguidos por los de economía y empresa y los de ciencias de la salud (únicamente 2 de los consejeros tendrían, en términos medios, cada una de estas formaciones). Por el contrario, las titulaciones de ciencias son claramente las menos habituales en los consejos de las ONGD.

5.3. La experiencia de los consejeros de las ONGD

Para analizar la trayectoria profesional de los consejeros hemos recogido información sobre los principales sectores de actividad en los que desarrollan su trabajo así como sobre algunas cuestiones más específicas que podrían afectar a su desempeño como consejeros, tales como el grado de responsabilidad que tienen, su relación con organismos públicos o su espíritu emprendedor (bien sea en el campo corporativo o en el tercer sector).

En la Tabla 1 se encuentran desagregados los sectores de actividad analizados en la muestra. De entre las categorías descritas, la más habitual entre los consejeros de las ONGD es la de profesor (en términos medios 3 de los 12 consejeros lo serían). Este dato se relaciona directamente con la rama de estudios mayoritaria entre los consejeros (artes, humanidades y educación) puesto que muchos de ellos cuentan con estudios universitarios en educación. Por el contrario, y aunque en muchas ocasiones parecen ser “la cara” de las ONGD con las que colaboran, los artistas parecen estar menos involucrados con el gobierno de estas entidades.

Se ha analizado de forma diferenciada la experiencia de los consejeros como directivos (tanto de empresas como de entidades no lucrativas) y como integrantes del órgano de gobierno de empresas o de otras entidades no lucrativas, puesto que tales puestos se relacionan con una responsabilidad mayor en la toma de decisiones estratégicas. Observamos cómo la presencia de consejeros de otras entidades no lucrativas es la más habitual (lo serían 2 de los 12 miembros del órgano de gobierno promedio), mientras que la concurrencia de las otras tres categorías es similar, estando presente cada una en términos medios en 1 de los 12 consejeros. Este tipo de consejeros no sólo cuenta con una mayor experiencia en temas de gestión (favorables para la función supervisora), sino que están más acostumbrados a participar de forma activa en la toma de decisiones y, por tanto, beneficiarán sustancialmente la función asesora. Además, la presencia de consejeros que actúan como directivos o consejeros en otras entidades no lucrativas se relaciona con un especial compromiso con el tercer sector.

También comprobamos el papel que políticos y sindicalistas tienen en los consejos de ONGD. Este tipo de personas, especialmente relacionadas con los organismos públicos, pueden posicionar mejor a la organización de cara a la obtención de fondos públicos. El análisis en términos medios de estos datos resulta confuso porque este tipo de perfiles suelen concentrarse en organizaciones acordes con una ideología concreta lo que se traduce en una elevada dispersión de los datos. De hecho, hay tres organizaciones que concentran el 64,44% de los políticos de la muestra y en las que la proporción de políticos es significativamente elevada (superior al 60% de su consejo) y otras tres ONGD en las que la presencia de sindicalistas supera el 80% del órgano de gobierno.

Por último, hemos estudiado el carácter emprendedor de los consejeros, relacionado con un perfil proactivo en su toma de decisiones. Esta característica es especialmente interesante en la función asesora del consejo puesto que no basta con tener conocimientos, sino que el individuo ha de estar predispuesto a utilizarlos para aportar valor a la organización. Encontramos en la muestra un reducido porcentaje de consejeros emprendedores del sector lucrativo que participen en estos consejos (menos del 3%), pero este porcentaje se duplica cuando hacemos referencia a los emprendedores del tercer sector (fundadores de entidades no lucrativas) que no sólo se muestran proactivos sino también especialmente involucrados en la labor de este tipo de organizaciones. Este tipo de consejeros participarán en la función supervisora de la organización pero serán especialmente valiosos en la propuesta de nuevas líneas de actuación o proyectos a ejecutar.

5.4. La diversidad en los consejos de las ONGD

Los datos de los que disponemos nos han permitido realizar un análisis de diversidad tanto en términos observables (género) como no observables (educativa y profesional). La diversidad demográfica suele abarcar no sólo el género, sino también la raza y la etnia de los consejeros (Bradshaw & Fredette, 2013). Sin embargo, actualmente el volumen de consejeros con razas o etnias diferentes no resulta tan elevado como para permitir un análisis en profundidad. La diversidad de género, por su parte, ofrece resultados interesantes y comparables a los de otros estudios. En concreto, un 38,65% de los consejeros de la muestra son mujeres, porcentaje elevado si se compara con el existente en las grandes empresas que cotizan en el IBEX 35 (12,75% en enero de 2013⁷) pero aún por debajo del 40-60% que recomienda la CONGDE (2012). Sólo el 24% de las organizaciones analizadas cumplen dicho objetivo de diversidad y, de hecho, aún encontramos organizaciones cuyos consejos se encuentran conformados íntegramente por hombres, pero ninguna con un órgano de gobierno cuyos componentes sean exclusivamente mujeres.

La diversidad no observable se ha valorado en términos educativos y profesionales. En ambos casos se ha elaborado un índice en el que se suma la presencia (1, en caso de que el consejo cuente con algún miembro con estudios de una determinada rama o con un determinado tipo de experiencia profesional; 0, en el caso contrario) de cada una de las seis ramas de conocimiento o de cada una de las siete experiencias profesionales descritas en la Tabla 1 y dicha suma se divide entre 6 (para el caso de la educación) o entre 7 (para la trayectoria profesional). De esta forma el índice siempre queda comprendido entre 0 y 1. A la vista de los datos obtenidos en ambos índices la diversidad es bastante más elevada en el caso de la educación que en el caso de la trayectoria profesional. No obstante, extraer conclusiones al respecto podría ser confuso puesto que la diversidad profesional depende directamente de la definición previa de categorías (que deja fuera de estudio un amplio elenco de profesiones).

7.- <http://www.rtve.es/noticias/20130305/presencia-mujeres-consejos-del-ibex-35-se-estanca-1275/613165.shtml>

6.- El efecto de las características organizativas sobre la configuración del consejo de las ONGD

Una vez se han descrito las características generales de las ONGD y la configuración de sus órganos de gobierno en términos medios, nos ocupamos en el presente epígrafe de analizar el efecto que las variables generales descritas anteriormente tienen sobre dicha composición.

El análisis estadístico de esta muestra de ONGD se ha realizado utilizando el programa IBM SPSS Statistics. En concreto, hemos realizado la prueba de Mann Whitney (contraste de hipótesis consistente en comprobar si las medianas de ambos grupos difieren entre sí de forma significativa) para comprobar la existencia de diferencias significativas entre la composición de los órganos de gobierno de las ONGD en función de su edad, tamaño, forma legal, condición religiosa y estructura de ingresos públicos. Para dividir la muestra en dos grupos según cada una de las variables analizadas hemos empleado la mediana (salvo en el caso de la forma legal y la condición religiosa), obteniendo por tanto grupos de tamaño similar.

6.1. El efecto de la edad de las ONGD

En primer lugar analizamos las diferencias significativas que existen entre el grupo de entidades más jóvenes y el de las más antiguas. Como se aprecia en la Tabla 2, las subvenciones autonómico-locales son superiores en las organizaciones más jóvenes. Tales subvenciones, concedidas por las administraciones más cercanas, son vistas por algunos autores como un índice de calidad (Marcuello & Salas, 2001), lo que confirmaría que las ONGD en sus primeros años se encuentran especialmente preocupadas por la calidad de sus intervenciones.

Tabla 2. Diferencias significativas en las características de las ONGD según su edad

	Más jóvenes (30 ONGD)	Más antiguas (29 ONGD)	Media global (59 ONGD)
	Media edad: 19,2 años	Media edad: 35,6 años	Media edad: 27,3 años
Subvenciones públicas autonómico-locales	43,61%***	22,11%***	33,63%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas e Informe del sector realizado por la CONGDE. Elaboración propia.

Los resultados sobre sus consejos presentan diferencias significativas entre ambos grupos de entidades. Como se observa en la Tabla 3, las más jóvenes cuentan con una mayor proporción de consejeros emprendedores y con estudios específicos de cooperación internacional. Así, las entidades más jóvenes parecen más conscientes de la necesidad de contar con consejeros con recursos específicos (conocimiento de su ámbito de actuación) y proactivos. Las organizaciones más jóvenes tienen también una mayor proporción de sindicalistas, lo cual se explica por el hecho de que las ONGD vinculadas a sindicatos tienen una creación más reciente. Las ONGD más antiguas sólo superan de forma significativa a las más jóvenes en el porcentaje de consejeros con titulaciones en ciencias, porcentaje que, en cualquier caso, es bastante reducido.

Tabla 3. Diferencias significativas en la configuración de los consejos de las ONGD según su edad

	Más jóvenes (30 ONGD)	Más antiguas (29 ONGD)	Media global (59 ONGD)
Estudios de Cooperación Internacional/Gestión ONG	7,90%*	3,14%*	5,56%
Titulaciones de ciencias	2,79%*	5,35%*	4,05%
Sindicalistas	9,72%*	0,92%*	5,40%
Emprendedores	4,14%*	1,37%*	2,78%
Fundadores de entidades no lucrativas	9,45%**	2,38%**	6,18%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas. Elaboración propia.

A la luz de estos datos entendemos que las ONGD más jóvenes efectivamente están trabajando en la consecución de un órgano de gobierno asesor que les permita desarrollar su actividad de forma más efectiva. Además, a pesar de que son más jóvenes y, por tanto, con menor capacidad para atraer consejeros, están incorporando a personas valiosas tanto por sus conocimientos específicos como por su carácter proactivo.

6.2. El efecto del tamaño de las ONGD

El tamaño de las ONGD, medido a través del volumen de recursos que perciben para su actividad en el ámbito de la cooperación para el desarrollo, también se traduce en diferencias idiosincráticas y en términos de gobierno de la organización. Como se observa en la Tabla 4, las entidades más grandes son también las de mayor edad, lo que supone que los resultados relacionados con el tamaño estarán afectados por los derivados de la edad. Asimismo este grupo de entidades adopta preferentemente la forma jurídica de fundación y se nutren de fondos nacionales e internacionales, mientras que las más pequeñas dependen significativamente de las subvenciones de carácter local o autonómico (este último dato coincide con lo ya apuntado para las organizaciones más jóvenes). Ello refleja

la cercanía de las administraciones locales a las entidades más pequeñas, mientras que las organizaciones más grandes son las que más fácilmente pueden optar a las subvenciones nacionales e internacionales puesto que los requisitos exigidos en cuanto a experiencia en el sector son mayores.

Tabla 4. Diferencias significativas en las características de las ONGD según su tamaño

	Más pequeñas (28 ONGD) Media Tamaño: 1,57 mill. €	Más grandes (28 ONGD) Media Tamaño: 14,73 mill. €	Media global (59 ONGD) Media Tamaño: 8,15 mill. €
Edad	25,6*	28,6*	27,3
Porcentaje de fundaciones	39,29%*	64,29%*	50,85%
Subvenciones públicas internacionales	2,12%***	7,50%***	4,81%
Subvenciones públicas nacionales	23,09%*	34,88%*	28,99%
Subvenciones públicas autonómico-locales	40,75%*	26,50%*	33,63%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas e Informe del sector realizado por la CONGDE. Elaboración propia.

Existen también diferencias significativas al estudiar el consejo de las ONGD en función del tamaño de estas. No obstante, los resultados son contrarios a lo que cabría esperar. Así, las más pequeñas cuentan con una mayor proporción de consejeros con experiencia emprendedora (tanto en el ámbito empresarial como en el no lucrativo), con un mayor volumen de consejeros con formación a nivel de Máster y con conocimientos específicos en el sector de la cooperación. Por el contrario, las más grandes, con mayor capacidad de atracción y con claras necesidades de asesoramiento por parte de su consejo, presentan porcentajes significativamente menores en todos los campos anteriormente descritos. Sólo en el volumen de consejeros políticos y con el título de Doctor muestran unas cifras más elevadas que en las organizaciones pequeñas.

Tabla 5. Diferencias significativas en la configuración de los consejos de las ONGD según su tamaño

	Más pequeñas (28 ONGD)	Más grandes (28 ONGD)	Media global (59 ONGD)
Título de Doctor	8,04%*	14,05%*	11,34%
Título de Máster	18,07%*	9,46%*	14,35%
Estudios de Cooperación Internacional/Gestión ONG Políticos	7,93%*	3,07%*	5,56%
Emprendedores	3,42*	6,94%*	4,92%
Fundadores de entidades no lucrativas	4,14%*	1,71%*	2,78%
	8,39%*	3,49%*	6,18%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas e Informe del sector realizado por la CONGDE. Elaboración propia.

En este caso, las ONGD grandes no parecen preocuparse por obtener un asesoramiento valioso por parte de su órgano de gobierno aunque sí por el establecimiento de relaciones (especialmente con organismos públicos) para mantener sus fuentes de recursos. Así, pese a que las ONGD más grandes están capacitadas para atraer consejeros con un elevado volumen de capital social y humano, los datos apuntan que son las más pequeñas las que cuentan con consejeros proactivos y con capital humano específico del sector. Estas cifras, no obstante, pueden derivarse no tanto del efecto del tamaño sobre el órgano de gobierno como de la edad de las organizaciones.

6.3. El efecto de la forma legal de las ONGD

La tercera característica que analizamos como factor determinante de la composición del órgano de gobierno de las ONGD es su forma legal. La división de la muestra en dos grupos a partir de su forma legal ofrece, como ya se indicó en el análisis descriptivo general, dos grupos de similar tamaño. Hemos de comenzar señalando cómo el tamaño de las organizaciones es significativamente mayor en las fundaciones que en las asociaciones, posiblemente por la mayor agilidad en el funcionamiento de esta figura legal. También es significativa la preferencia de los grupos religiosos por la figura fundacional frente a la asociativa.

Tabla 6. Diferencias significativas en las características de las ONGD según su forma legal

	Fundaciones (30 ONGD)	Asociaciones (29 ONGD)	Media global (59 ONGD)
Tamaño medio (ingresos, en millones de euros)	11,99**	4,03**	8,15
Porcentaje de ONGD religiosas	36,67%*	17,24%*	27,12%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas e Informe del sector realizado por la CONGDE. Elaboración propia.

Las diferencias que existen en los órganos de gobierno de ambos grupos se recogen en la Tabla 7. Recordemos que las asociaciones contaban con más controles internos que las fundaciones y que, por tanto, ellas tenían la posibilidad de aprovechar mejor un órgano de gobierno asesor en lugar de meramente supervisor. No obstante, como se puede apreciar, las fundaciones no sólo cuentan con más consejeros con experiencia en la toma de decisiones estratégicas (directivos y consejeros de empresas) y mejores relaciones con los poderes públicos (políticos), sino que, además, muestran una mayor diversidad educativa en el seno de su consejo. Así, a pesar de que la diversidad es uno de los elementos que se considerarían negativos en términos de supervisión, se comprueba cómo las fundaciones no sólo parecen contar con un poder de captación de capital humano y social (posiblemente gracias a su mayor tamaño), sino que lo aprovechan para configurar un órgano de gobierno que, si bien no sería óptimo en términos de supervisión, sí estaría capacitado para desarrollar un papel asesor y captar recursos públicos a través de los consejeros relacionados con la política.

Tabla 7. Diferencias significativas en la configuración de los consejos de las ONGD según su forma legal

	Fundaciones (30 ONGD)	Asociaciones (29 ONGD)	Media global (59 ONGD)
Directivos de empresa	13,32%*	8,32%*	10,87%
Consejeros en empresas	14,46%***	2,55%***	8,61%
Políticos	6,70%*	3,07%*	4,92%
Diversidad Educativa	0,67**	0,56**	0,62

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas. Elaboración propia.

Con todo, las fundaciones, más grandes que las asociaciones, parecen estar aprovechando la visibilidad que les da su tamaño para atraer consejeros de distintos campos de la educación y con experiencia en la toma de decisiones, lo que las sitúa en una mejor posición para aprovechar los recursos asesores de su órgano de gobierno.

6.4. El efecto de la condición religiosa de las ONGD

La cuarta característica analizada es la condición religiosa de la organización. La división de la muestra en función de dicho factor provoca que el tamaño de los dos grupos resultantes no sea similar. En este caso encontramos claras diferencias organizativas entre ambos tipos de entidades. Como se observa en la Tabla 8, en el grupo de las religiosas predominan las entidades con la forma jurídica de fundación. Asimismo, obtenemos que las organizaciones religiosas cuentan con una menor dependencia de fondos públicos en general e internacionales en particular. Ello se encuentra en consonancia con los resultados de Marcuello y Salas (2001), aunque es contrario a lo mostrado por García y Marcuello (2007).

Tabla 8. Diferencias significativas en las características de las ONGD según su condición religiosa

	ONGD religiosas (16 ONGD)	ONGD no religiosas (43 ONGD)	Media global (59 ONGD)
Porcentaje de fundaciones	68,75%*	44,19%*	50,85%
Subvenciones públicas	51,86%***	73,28%***	67,54%
Subvenciones públicas internacionales	0,02%**	6,56%**	4,81%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas e Informe del sector realizado por la CONGDE. Elaboración propia.

En términos de gobierno las diferencias también son evidentes. Las organizaciones no religiosas están apostando por la configuración de un consejo altamente profesionalizado con un elevado volumen de conocimientos y experiencia relacionados especialmente con los ámbitos económico y jurídico. Además, encontramos en los consejos de estas organizaciones un mayor porcentaje de personas relacionadas con los poderes públicos (tanto políticos como sindicalistas), con experiencia en la toma de decisiones (directivos de empresa y miembros de los consejos de empresas y de otras entidades no lucrativas) y proactivas (fundadores de empresas y de entidades no lucrativas). En las organizaciones religiosas, sin embargo, los consejos se configuran esencialmente a partir de religiosos con formación en Teología y que, en muchos casos, ejercen simultáneamente como profesores. En este sentido, las organizaciones religiosas no parecen estar aprovechando todo el potencial asesor de la figura de los consejeros. Al contrario, las organizaciones no religiosas, carentes de mecanismos de control sustitutos (como el grupo religioso), no sólo están cubriendo su necesidad de supervisión con consejeros relacionados con la administración económica y legal, sino también su faceta asesora, con personas habituadas a procesos activos de decisión estratégica tanto en el campo corporativo como en el sector no lucrativo.

Tabla 9. Diferencias significativas en los consejos de las ONGD según su condición religiosa

	ONGD religiosas (16 ONGD)	ONGD no religiosas (43 ONGD)	Media global (59 ONGD)
Titulaciones de artes, humanidades y educación	42,91%***	25,51%***	30,23%
Titulaciones de ciencias	9,71%***	1,94%***	4,05%
Titulaciones de economía y/o empresa	10,65%**	20,89%**	18,11%
Titulaciones jurídicas	7,03%**	17,03%**	14,32%
Abogados	2,29%**	5,55%**	4,67%
Informática, nuevas tecnologías	1,32%***	9,16%***	7,04%
Profesores	40,86%***	20,53%***	26,05%
Religiosos	44,84%***	0,66%***	12,65%
Sanidad	2,86%**	11,77%**	9,36%
Directivos de empresas	5,00%*	13,05%*	10,87%
Consejeros de otras entidades no lucrativas	6,10%***	21,91%***	17,62%
Consejeros en empresas	1,82%**	11,13%**	8,61%
Políticos	0,00%**	6,75%**	4,92%
Sindicalistas	0,00%*	7,40%*	5,40%
Emprendedores	0,00%***	3,81%***	2,78%
Fundadores de entidades no lucrativas	0,45%***	8,31%***	6,18%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas. Elaboración propia.

6.5. El efecto de la estructura de ingresos públicos de las ONGD

En este apartado analizamos la influencia que tiene el mayor o menor porcentaje de subvenciones públicas que reciben las ONGD de cada uno de los niveles administrativos (internacional, nacional y autonómico/local).

6.5.1. El efecto de los ingresos públicos internacionales

Como se observa en la Tabla 10 existe una relación positiva del porcentaje de subvenciones internacionales, el tamaño de la organización y su condición religiosa.

Tabla 10. Diferencias significativas en las características de las ONGD según sus subvenciones públicas internacionales

	Bajo % (28 ONGD) % medio fondos internacionales: 0%	Alto % (28 ONGD) % medio fondos internacionales: 17%	Media global (59 ONGD) % medio fondos internacionales: 5%
Tamaño medio (ingresos, en millones €)	4,87***	16,34***	8,15
Porcentaje de ONGD religiosas	37,50***	0,00***	27,12%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas e Informe del sector realizado por la CONGDE. Elaboración propia.

Esta participación de organismos internacionales en la financiación de la organización tiene un efecto directo en la composición del órgano de gobierno. Las ONGD con más subvenciones internacionales tienen en su consejo una mayor proporción de miembros juristas (tanto a través de su formación como de su experiencia profesional) y políticos. La presencia de juristas puede relacionarse con la complejidad procedimental que envuelve a la concesión y justificación de estas subvenciones. De igual modo, la mayor presencia de políticos en los consejos de las que tienen mayores de estos ingresos puede estar relacionada con el conocimiento que pueden aportar los mismos en algunos aspectos burocráticos relacionados con la administración pública. En este sentido, como apuntábamos en el marco teórico, las ONGD que cuentan con un organismo supervisor, buscan una configuración en su órgano de gobierno que les sirva de apoyo en la consecución de estas ayudas públicas y que asesore a la dirección en la justificación de las mismas. Por su parte, la ausencia de religiosos en los consejos de las ONGD que perciben altos porcentajes de fondos internacionales se relaciona con la inexistencia de entidades religiosas en dicho grupo.

Tabla 11. Diferencias significativas en los consejos de las ONGD según sus subvenciones internacionales

	Bajo % (28 ONGD)	Alto % (28 ONGD)	Media global (59 ONGD)
Titulaciones jurídicas	11,05%**	20,72%**	14,32%
Abogados	2,42%***	10,46%***	4,67%
Religiosos	16,15%**	0,00%**	12,65%
Políticos	2,80%**	11,13%**	4,92%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas e Informe del sector realizado por la CONGDE. Elaboración propia.

6.5.2. El efecto de los ingresos públicos nacionales

En el caso de las subvenciones nacionales, sólo observamos que las entidades con más subvenciones provenientes del Estado son más dependientes de la financiación pública en general (por término medio, casi el 85% de su financiación tendría procedencia pública).

Tabla 12. Diferencias significativas en las características de las ONGD según sus subvenciones públicas nacionales

	Bajo % (28 ONGD) % medio fondos nacionales: 4%	Alto % (28 ONGD) % medio fondos nacionales: 54%	Media global (59 ONGD) % medio fondos nacionales: 29%
Subvenciones públicas	50,20%***	84,88%***	67,54%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas e Informe del sector realizado por la CONGDE. Elaboración propia.

Con respecto a su órgano de gobierno, los datos apuntan a que las ONGD con mayor porcentaje de financiación pública nacional tienen también consejos más profesionalizados. Aunque en este caso no sesgados hacia el ámbito jurídico, como en el caso de las subvencionadas por organismos internacionales, sino hacia las nuevas tecnologías y, especialmente, las titulaciones de empresa y economía (casi un cuarto de los consejeros contarían con este tipo de conocimientos). Este tipo de consejos, con un elevado volumen de conocimientos económicos, resultan especialmente enriquecedores puesto que no sólo están capacitados para asesorar a la dirección, sino también para supervisar la correcta asignación de recursos e identificar más rápidamente posibles problemas de expropiación.

Tabla 13. Diferencias significativas en los consejos de las ONGD según sus subvenciones nacionales

	Bajo % (28 ONGD)	Alto % (28 ONGD)	Media global (59 ONGD)
Titulaciones de economía y empresa	13,17%**	24,29%**	18,11%
Informática, nuevas tecnologías	4,40%*	9,00%*	7,04%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas e Informe del sector realizado por la CONGDE. Elaboración propia.

6.5.3. El efecto de los ingresos públicos autonómicos y/o locales

Por último, atendiendo a los ingresos públicos autonómicos y locales, encontramos cómo las organizaciones con más subvenciones de estas administraciones son más jóvenes y tienen, como sucedía con las nacionales, una mayor dependencia de las subvenciones públicas. Sin embargo, dentro de las organizaciones que dependen significativamente de los fondos públicos para sobrevivir, nos encontramos con dos grupos muy distintos: Las que dependen de las subvenciones nacionales (abordadas en el epígrafe anterior) y las que dependen de los recursos autonómicos o locales (que describiremos a continuación) puesto que, como vemos en la Tabla 14, la relación entre las subvenciones locales/autonómicas y las nacionales es inversa. Estos datos sugieren que al comenzar su actividad, las ONGD acceden a subvenciones de las administraciones más cercanas para, al aumentar su experiencia (y generalmente tamaño), acceder a subvenciones en el ámbito nacional.

Tabla 14. Diferencias significativas en las características de las ONGD según sus subvenciones públicas autonómico-locales

	Bajo % (28 ONGD) % promedio fondos autonóm/locales: 11%	Alto % (28 ONGD) % promedio fondos autonóm/locales: 56%	Media global (59 ONGD) % promedio fondos autonómicos/locales: 34%
Edad	29,1**	25,1**	27,3
Subv. públicas	57,03%**	78,05%**	67,54%
Subv. públicas nacionales	39,03%**	18,94%**	28,99%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas e Informe del sector realizado por la CONGDE. Elaboración propia.

El efecto de la financiación autonómica/local sobre el órgano de gobierno también va en sentido contrario al descrito para las entidades con fondos nacionales o internacionales. Así, son las organizaciones que cuentan con proporciones reducidas de subvenciones autonómicas/locales las que presentan mayor proporción de abogados y titulados en economía y empresa. Además existen más titulados de Máster, *insiders* y directivos de entidades no lucrativas entre los consejeros de las organizaciones con menos ingresos procedentes de estas administraciones. Con todo, las organizaciones con alto volumen de recursos autonómicos/locales, aunque sean más jóvenes, no parecen estar extrayendo el potencial del consejo que describíamos en el apartado de la edad, sino más bien todo lo contrario.

Tabla 15. Diferencias significativas en los consejos de las ONGD según sus subvenciones autonómico-locales

	Bajo % (28 ONGD)	Alto % (28 ONGD)	Media global (59 ONGD)
<i>Insiders</i>	5,98%*	2,25%*	3,91%
Titulados de Máster	17,00%*	10,53%*	14,35%
Titulaciones de economía y/o empresa	22,02%**	15,43%**	18,11%
Abogados	6,59%*	2,85%*	4,67%
Sanidad	6,42%**	10,52%**	9,36%
Directivos de entidades no lucrativas	9,58%*	5,33%*	7,21%

Nivel de significatividad de la diferencia entre los grupos: ***99%; **95%; *90%.

FUENTE: Páginas web de las ONGD analizadas e Informe del sector realizado por la CONGDE. Elaboración propia.

7.- Conclusiones

A pesar del esfuerzo que se ha destinado al análisis de la óptima configuración del consejo a lo largo de la literatura, hasta el momento no existen conclusiones claras y aplicables con carácter general a todas las organizaciones. Bajo enfoques tan dispares como la teoría de la agencia o la dependencia de recursos, los autores han definido las características de los consejos que, desde un punto de vista normativo, deberían permitirles cubrir de forma más efectiva los roles que se les asignaban. A partir de esos argumentos teóricos se han desarrollado muchos de los códigos de buen gobierno que ahora podemos consultar. Entre las recomendaciones más habituales en estos códigos encontramos la reducción del número de consejeros para evitar problemas de *free rider* y acelerar la toma de decisiones, una clara apuesta por la independencia de los consejeros que garantice su imparcialidad en la supervisión de los directivos, o últimamente, la incorporación de consejeros con diversidad de experiencias y conocimientos como fuente de recursos cognitivos para la organización. Sin embargo, no ha sido hasta estos últimos años cuando se ha empezado a cuestionar la utilidad de unas recomendaciones generales que sean aplicables a toda organización con independencia de su idiosincrasia particular.

Nuestra aportación en este trabajo se centra en la definición de un órgano de gobierno adaptado a las necesidades específicas de cada organización y, más concretamente, de aquellas que trabajan en el ámbito de la cooperación internacional. A partir de particularidades organizativas como el tamaño, el ciclo de vida o la estructura de financiación de estas entidades, describimos tanto la com-

posición óptima de su consejo (qué necesita), como su capacidad para alcanzar esa configuración (qué puede tener).

En la muestra analizada hemos comprobado cómo efectivamente existe una relación entre algunas de estas características organizativas y la configuración del órgano de gobierno de las ONGD. También hemos observado cómo muchas de las organizaciones, conscientes del poder del consejo para crear valor, se preocupan por conseguir una configuración efectiva y enriquecedora para la entidad. En nuestro caso, resulta particularmente significativo el esfuerzo que están haciendo las organizaciones más jóvenes por incorporar personas especialmente proactivas y con conocimientos específicos que permiten un mejor cumplimiento del rol asesor del consejo. Y ello a pesar de la dificultad que implica su menor visibilidad en la sociedad debido a su más reciente creación. En el lado opuesto, pese a ser más visibles y conocidas, las entidades más grandes no parecen interesadas en aprovechar el potencial asesor o supervisor del consejo como fuente gratuita de capacidades y experiencias.

Además existen diferencias claras en los consejos en función de la forma legal y de la condición religiosa de la organización. En general, las fundaciones y las entidades no religiosas cuentan con órganos de gobierno más profesionalizados, con consejeros habituados a la toma de decisiones (directivos y consejeros) y relacionados con la política (y con la obtención de financiación pública). Por el contrario, la configuración de los órganos de gobierno de asociaciones y entidades religiosas se presenta menos cuidada y, en definitiva, menos efectiva para el desempeño de cualquiera de las funciones atribuidas al consejo.

La influencia de la financiación pública, sin embargo, no se ha mostrado especialmente significativa en cuanto a la configuración del órgano de gobierno interno. Salvo por la presencia de consejeros con más conocimientos económicos o jurídicos en el caso de las subvencionadas con fondos nacionales o internacionales respectivamente, los órganos de gobierno de las ONGD con un donante público significativo, no muestran diferencias claras en términos de configuración de su consejo.

En definitiva, observamos en este trabajo cómo cada entidad requiere un órgano de gobierno diferente y advertimos de los riesgos de una aplicación irreflexiva de las recomendaciones de los códigos de buen gobierno. Si bien percibimos un avance en cuanto a la preocupación de las organizaciones de este sector por la óptima configuración de su consejo, sobre todo en aquellas entidades que se encuentran en las primeras etapas de su ciclo de vida, aún queda mucho camino por recorrer para que todas ellas aprovechen el potencial de este recurso. De hecho, podría resultar interesante también analizar aspectos relativos al funcionamiento de los consejos, tales como la existencia de comisiones y los turnos de renovación de los miembros del órgano de gobierno.

Restaría aún por comprobar la influencia que efectivamente tienen estos órganos de gobierno sobre el comportamiento de la organización, analizando las relaciones existentes con la eficiente asignación de recursos u obtención de los mismos, la transparencia, el crecimiento, la supervivencia de la

entidad o con su generación de valor para la sociedad. Asimismo, sería interesante poder ampliar la muestra de entidades analizadas dentro de la cooperación al desarrollo e incluso investigar la situación en otros campos de actividad del sector no lucrativo para poder extraer conclusiones más generalizables.

8.- Bibliografía

- ANDRÉS-ALONSO, P., AZOFRA-PALENZUELA, V. & ROMERO-MERINO, M.E. (2009): "Determinants of nonprofit board size and composition: The case of Spanish foundations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 784-809.
- ANDRÉS-ALONSO, P., AZOFRA-PALENZUELA, V. & ROMERO-MERINO, M.E. (2010): "Beyond The Disciplinary Role Of Governance: How Boards And Donors Add Value To Spanish Foundations", *British Journal of Management*, 21, 100-114.
- ANDRÉS-ALONSO, P., MARTÍN-CRUZ, N. & ROMERO-MERINO, M.E. (2006): "The governance of nonprofit organizations. Empirical evidence from nongovernmental development organizations in Spain", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 588-604.
- BATAILLE-CHEDOTEL, F. & HUNTZINGER, F. (2004): "Directivos y gobierno de las cooperativas obreras de producción. Un estudio exploratorio sobre diez cooperativas francesas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 89-111.
- BOONE, A.L., FIELD, L.C., KARPOFF, J.M. & RAHEJA, C.G. (2007): "The determinants of corporate board size and composition: an empirical analysis", *Journal of Financial Economics*, 85, 66-101.
- BOESSO, G., CERBIONI, F. & KUMAR, K. (2014): "What Drives Good Philanthropy? the Relationship between Governance and Strategy in Foundations". In: Gnan, Hinna & Monteduro (Ed.), *Mechanisms, Roles and Consequences of Governance: Emerging Issues*, Studies in Public and Non-Profit Governance, 2, 159-180.
- BRADSHAW, P. & FREDETTE, C. (2013): "Determinants of the range of ethnocultural diversity on nonprofit boards: A study of large Canadian nonprofit organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42, 1111-1133.
- BROWN, W.A. (2005): "Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 15, 317-339.
- CALLEN, J.L., KLEIN, A. & TINKELMAN, D. (2003): "Board composition committees and organizational efficiency: The case of nonprofits", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, 493-520.

- CALLEN, J.L., KLEIN, A. & TINKELMAN, D. (2010): "The contextual impact of nonprofit board composition and structure on organizational performance: Agency and resource dependence perspectives", *Voluntas: International Journal of Voluntas and Nonprofit Organizations*, 21, 101-125.
- CONGD-España (Ed.) (2008): *Código de conducta de las ONG de desarrollo*, Madrid.
- CONGD-España (Ed.) (2012): *Indicadores de transparencia y buen gobierno*, Madrid.
- CONGD-España (Ed.) (2013): *Resultado por indicadores: grado de cumplimiento en 2012*, Madrid.
- CONGD-España (Ed.) (2014): *Resultado por indicadores: grado de cumplimiento en 2013*, Madrid.
- CORNFORTH, C. (2004): "The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 11-32.
- CORNFORTH, C. (2012): "Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 1116-1135.
- CORNFORTH, C. & SIMPSON, C. (2002): "Change and continuity in the governance of nonprofit organizations in the United Kingdom: The impact of organizational size", *Nonprofit Management and Leadership*, 12, 451-470.
- FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA (Ed.) (2014): *Construir confianza 2013: Informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones españolas*, Madrid.
- GARCÍA, L.I. & MARCUELLO, C. (2007): "Eficiencia y captación de fondos en las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 58, 221-249.
- GANDÍA, J.L. (2011): "Internet disclosure by nonprofit organizations: Empirical evidence of nongovernmental organizations for development in Spain", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 57-78.
- GREEN, J.C. & GRIESINGER, D.W. (1996): "Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Service Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 6, 381-402.
- HANSMANN, H.B. (1980): "The role of nonprofit enterprise", *Yale Law Review*, 89, 835-899.
- HERMAN, R.D., RENZ, D.O. & HEIMOVICS, R.D. (1997): "Board practices and board effectiveness in local nonprofit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 7, 373-386.
- HILLMAN, A.J. & DALZIEL, T. (2003): "Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives", *Academy of Management Review*, 28, 383-396.
- INGLIS, S. & CLEAVE, S. (2006): "A scale to assess board member motivations in nonprofit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 17 (1), 83-101.
- INTERMÓN OXFAM (Ed.) (2012): *La realidad de la ayuda 2011*, España.

- HYNDMAN, N. & MCDONELL, P. (2009): "Governance and Charities: An exploration of key themes and the development of a research agenda", *Financial Accountability & Management*, 25, 5-31.
- JENSEN, M.C. (1994): "Self-interest, altruism, incentives and agency theory", *Journal of Applied Corporate Finance*, 7, 40-45.
- JENSEN, M.C. & MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- JOHNSON, J.L., DAILY, C.M. & ELLSTRAND, A.E. (1996): "Board of directors: A review and research agenda", *Journal of Management*, 22, 409-438.
- KLEIN, A. (1998): "Firm performance and board committee structure", *Journal of Law and Economics*, 41, 137-165.
- MARCUELLO, C. & SALAS, C. (2001): "Nonprofit organizations, monopolistic competition, and private donations: Evidence from Spain", *Public Finance Review*, 29, 183-207.
- MWENJA, D. & LEWIS, A. (2009): "Exploring the impact of the board of directors on the performance of not-for-profit organizations", *Business Strategy Series*, 10, 359-365.
- O'REGAN, K. & OSTER, S. (2005): "Does the structure and composition of the board matter? The case of nonprofit organizations", *Journal of Law, Economics and Organization*, 21, 205-227.
- OSTROWER, F. & STONE, M.M. (2010): "Moving governance research forward: A contingency-based framework and data application", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 901-924.
- PFEFFER, J. (1972): "Size and composition of corporate boards of directors", *Administrative Science Quarterly*, 17, 218-229.
- PROVAN, K.G. (1980): "Board power and organizational effectiveness among human services agencies", *Academy of Management Journal*, 23, 221-236.
- VAN PUYVELDE, S., CAERS, R., DU BOIS, C. & JEGERS, M. (2012): "The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardships theories", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 431-451.
- VIADER, A.M. & ESPINA, M.I. (2014): "Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance", *Corporate Governance*, 14, 1-14.
- WELLENS, L. & JEGERS, M. (2014): "Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach", *European Management Journal*, 32, 223-243.